

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT**



LÊ VĂN TÚ

**NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ VĂN HÓA TỔ CHỨC ẢNH
HƯỞNG ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC TẠI VNPT BÌNH THUẬN**

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Bình Thuận - 2024

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT**



LÊ VĂN TÚ

**NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ VĂN HÓA TỔ CHỨC ẢNH
HƯỞNG ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC TẠI VNPT BÌNH THUẬN**

CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8340101

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. NGUYỄN HỮU QUYỀN

Bình Thuận - 2024

NHẬN XÉT CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Phan Thiết, ngày tháng năm 2024

Người hướng dẫn

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới **TS. Nguyễn Hữu Quyền** đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành Đề án một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới các Thầy Cô khoa Sau Đại học – Đại học Phan Thiết đã có những hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt thời gian tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm Đề án tốt nghiệp.

Trong quá trình thực hiện, do còn vài hạn chế về lý luận, kinh nghiệm, thời gian nghiên cứu nên Đề án không thể tránh khỏi những sai sót.

Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để Đề án được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.

Tác giả

Lê Văn Tú

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Đề án Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh với đề án “Nghiên cứu các yếu tố Văn hóa Tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận” hoàn toàn là kết quả nghiên cứu của tôi và chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào của người khác.

Trong quá trình thực hiện Đề án, tôi đã thực hiện nghiêm túc các quy tắc đạo đức nghiên cứu, các kết quả trình bày trong Đề án là sản phẩm nghiên cứu, khảo sát của riêng cá nhân tôi. Tất cả các tài liệu tham khảo sử dụng trong Đề án đều được trích dẫn theo đúng quy định.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về tính trung thực của số liệu và các nội dung khác trong Đề án của mình.

Ngày 23 tháng 06 năm 2024

Tác giả

Lê Văn Tú

TÓM TẮT

Đề án được thực hiện nhằm xác định các yếu tố văn hóa tổ chức tác động đến việc chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận. Từ đó, đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp các nhà quản lý trong việc nâng cao chia sẻ tri thức của nhân viên. Trên cơ sở tiếp cận những hệ thống lý thuyết và các nghiên cứu trước tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu về các yếu tố văn hóa tổ chức tác động đến việc chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận.

Phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng được sử dụng để hoàn thiện thang đo và kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia nhằm sửa đổi, bổ sung thang đo được tác giả đề xuất cho phù hợp với tình hình thực tế. Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện bằng việc gửi và thu thập bảng khảo sát hợp lệ từ 164 đáp viên. Mục đích nhằm thu thập, phân tích thống kê mô tả dữ liệu khảo sát, khẳng định lại các thành phần cũng như giá trị và độ tin cậy của thang đo và kiểm định mô hình lý thuyết. Thang đo được đánh giá thông qua việc kiểm định chất lượng thang đo và phân tích nhân tố khám phá EFA. Mô hình nghiên cứu lý thuyết được kiểm tra thông qua mô hình phân tích hồi qui đa biến kèm với việc thông qua các kiểm định cần thiết, đồng thời thực hiện kiểm định sự khác biệt trung bình. Các bước kiểm định, phân tích được thực hiện trên phần mềm SPSS 20.0.

Kết quả nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ tương quan giữa 5 yếu tố độc lập yếu tố tác động đến chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận; mức độ tác động theo thứ tự mạnh nhất tới thấp nhất như sau: (1) Hệ thống khen thưởng, (2) Lãnh đạo, (3) Giao tiếp, (4) Quy trình, (5) Sự tin tưởng. Bên cạnh đó, kết quả cũng cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về chia sẻ tri thức của những đáp viên thuộc các nhóm giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn khác nhau.

Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất nhằm giúp các nhà quản lý trong việc nâng cao chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận.

ABSTRACT

The topic was carried out to determine the organizational cultural factors that affect the knowledge sharing of employees at VNPT Binh Thuan. From there, we propose some management implications to help managers improve employee knowledge sharing. Based on access to theoretical systems and previous studies, the author proposes a research model on organizational cultural factors affecting the knowledge sharing of employees at VNPT Binh Thuan.

Qualitative and quantitative research methods are used to complete the scale and test the relationship between factors. Qualitative research was conducted using the expert interview method to modify and supplement the scale proposed by the author to suit the actual situation. Formal quantitative research was conducted by sending and collecting valid surveys from 164 respondents. The purpose is to collect and analyze descriptive statistics of survey data, confirm the components as well as the value and reliability of the scale and test the theoretical model. The scale was evaluated through testing the scale quality and EFA exploratory factor analysis. The theoretical research model is tested through a multivariate regression analysis model along with the necessary tests, and at the same time testing the mean difference. The verification and analysis steps are performed on SPSS 20.0 software.

Research results show that there is a correlation between 5 independent factors that impact knowledge sharing of employees at VNPT Binh Thuan; The level of impact in order from strongest to lowest is as follows: (1) Reward system, (2) Leadership, (3) Communication, (4) Process, (5) Trust. Besides, the results also show that there is no statistically significant difference in knowledge sharing among respondents of different gender, age, and educational level groups.

From the research results, some management implications are proposed to help managers improve knowledge sharing among employees at VNPT Binh Thuan.

MỤC LỤC

NHẬN XÉT CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
LỜI CAM ĐOAN	iii
TÓM TẮT.....	iv
ABSTRACT.....	v
DANH MỤC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ	ix
DANH MỤC BẢNG BIỂU	x
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	xi
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề án.....	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu	4
3. Mục tiêu nghiên cứu	6
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	6
5. Phương pháp nghiên cứu	7
5.1. Nghiên cứu định tính.....	7
5.2. Nghiên cứu định lượng.....	7
6. Ý nghĩa và thực tiễn của nghiên cứu	7
7. Kết cấu của Đề án	7
TÓM TẮT PHẦN I.....	8
PHẦN NỘI DUNG.....	9
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ CÁC YẾU TỐ VĂN HÓA TỔ CHỨC ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC TRONG TỔ CHỨC	9
1.1. Cơ sở lý thuyết.....	9
1.1.1. Những vấn đề lý luận chung về văn hóa tổ chức.....	9
1.1.1.1. Văn hóa	9
1.1.1.2. Văn hóa tổ chức	10
1.1.1.3. Các yếu tố của Văn hóa Tổ chức	13
1.1.2. Những vấn đề lý luận chung về chia sẻ tri thức	16
1.1.2.1. Khái niệm tri thức	16
1.1.2.2. Phân loại tri thức	18

1.1.2.3. Chia sẻ tri thức trong Tổ chức.....	22
1.1.3. Mối quan hệ giữa Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức.....	23
1.2. Các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng tới chia sẻ tri thức.....	25
1.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu và các giả thuyết nghiên cứu.....	33
1.4. Phương pháp nghiên cứu	38
1.4.1. Quy trình nghiên cứu.....	38
1.4.2. Thiết kế nghiên cứu	39
1.4.2.1. Nghiên cứu định tính.....	39
1.4.2.2. Nghiên cứu định lượng	39
TÓM TẮT CHƯƠNG 1	43
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC TẠI VNPT BÌNH THUẬN	44
2.1. Giới thiệu VNPT Bình Thuận.....	44
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển	44
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của VNPT Bình Thuận.....	45
2.1.3 Mô hình tổ chức.....	46
2.1.3.1. Khối kỹ thuật.....	47
2.1.3.2. Khối kinh doanh.....	48
2.1.3.3. Công tác đoàn thể trong tổ chức	49
2.2. Phân tích, đánh giá thực trạng việc chia sẻ tri thức của CBCNV VNPT Bình Thuận .	50
2.2.1. Những mặt tích cực	50
2.2.2. Những mặt hạn chế.....	52
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận	54
2.3.1. Mô tả đối tượng khảo sát.....	54
2.3.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức	56
2.3.2.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha.....	56
2.3.2.2. Đánh giá giá trị thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá EFA	59
2.4. Điều chỉnh mô hình và các giả thuyết.....	62
2.5. Kiểm định mô hình và các giả thuyết	63
2.5.1. Phân tích tương quan.....	63
2.5.2. Phân tích hồi quy	64
2.5.3. Kiểm định các giả thuyết.....	66

2.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu	67
TÓM TẮT CHƯƠNG 2	69
CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH GIẢI PHÁP VÀ KẾ HOẠCH THỰC HIỆN	70
3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp.....	72
3.2. Mục tiêu của kế hoạch	72
3.3. Kế hoạch chi tiết và nguồn lực	72
3.4. Kế hoạch đánh giá và kiểm soát việc triển khai kế hoạch hành động	76
TÓM TẮT CHƯƠNG 3	76
PHẦN KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM THÚC ĐẨY CHIA SẺ TRI THỨC TẠI VNPT BÌNH THUẬN	77
1. Kết luận về kết quả nghiên cứu	77
2. Một số kiến nghị nhằm thúc đẩy chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận.....	78
2.1. Về yếu tố hệ thống khen thưởng	78
2.2. Về lãnh đạo.....	79
2.3. Về yếu tố giao tiếp tác nghiệp	81
2.4. Về yếu tố quy trình làm việc phù hợp	82
2.5. Về yếu tố sự tin tưởng của nhân viên	82
3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo	83
TÓM TẮT PHẦN III.....	84
KẾT LUẬN.....	85
TÀI LIỆU THAM KHẢO	i
PHỤ LỤC 1: DÀN BÀI THẢO LUẬN.....	v
PHỤ LỤC 2: BẢNG CÂU HỎI NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG	vii
PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU KHẢO SÁT	xii
PHỤ LỤC 4: KẾT QUẢ XỬ LÝ SPSS.....	xiv

DANH MỤC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007)	26
Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011)	26
Hình 1.3: Nghiên cứu của Islam và cộng sự (2011)	27
Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu Ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức đến chia sẻ tri thức của các giảng viên Trường Đại học Duy Tân	29
Hình 1.5: nghiên cứu Ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức đến chia sẻ tri thức của các giảng viên Trường Đại học Tài chính – Marketing	30
Hình 1.6: Mô hình nghiên cứu của Trương Thị Hoài Nghĩa (2020).....	31
Hình 1.7: Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	34
Hình 1.8. Quy trình nghiên cứu	38
Hình 2.1. Sơ đồ mô hình tổ chức VNPT địa bàn Bình Thuận.....	47

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Phân biệt tri thức hiện và tri thức ẩn	21
Bảng 1.2: Thang đo chia sẻ tri thức (CSCT).....	40
Bảng 1.3: Thang đo hệ thống khen thưởng (HTKT)	40
Bảng 1.4: Thang đo lãnh đạo (LD)	40
Bảng 1.5: Thang đo sự tin tưởng lẫn nhau giữa các nhân viên (STT)	41
Bảng 1.6: Thang đo giao tiếp giữa các nhân viên (GT)	41
Bảng 1.7: Thang đo quy trình (QT)	41
Bảng 2.1: Thống kê mẫu khảo sát	55
Bảng 2.2: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Hệ thống khen thưởng	56
Bảng 2.3: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Lãnh đạo	57
Bảng 2.4: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Sự tin tưởng vào đồng nghiệp	57
Bảng 2.5: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Giao tiếp	58
Bảng 2.6: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Quy trình làm việc	58
Bảng 2.7: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Chia sẻ tri thức	59
Bảng 2.8: Kết quả phân tích EFA đối với các biến độc lập lần 1	60
Bảng 2.9: Kết quả phân tích EFA đối với các biến phụ thuộc	61
Bảng 2.10: Ma trận tương quan giữa các biến	63
Bảng 2.11: Tóm tắt mô hình hồi quy	64
Bảng 2.12: Kiểm định phương sai ANOVA	64
Bảng 2.13: Kết quả phân tích hồi quy	65

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

CHỮ VIẾT TẮT	NỘI DUNG
VNPT	Viet Nam Post and Telecommunication Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
VT-CNTT	Viễn thông – Công nghệ thông tin
CSTT	Chia sẻ tri thức
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hóa của Liên Hợp Quốc
ICT	Information and Communication Technologies Công nghệ thông tin và truyền thông
TQM	Total Quality Management Quản lý chất lượng toàn diện
BSC	Balanced Scorecard Thẻ điểm Cân bằng
CBCNV	Cán bộ công nhân viên

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề án

Năm 2017 là năm khởi đầu cho cuộc cách mạng khoa học công nghệ lần thứ tư hay còn gọi là cách mạng công nghệ 4.0. Điều này phần nào mang ý nghĩa là các doanh nghiệp Viễn thông – Công nghệ thông tin (VT-CNTT) phải có chiến lược riêng để các đối thủ khác khó có thể cạnh tranh và một trong những chiến lược quan trọng quyết định đến sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp VT-CNTT hiện nay là chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Trong đó vấn đề chia sẻ tri thức được xem là yếu tố then chốt nhằm nâng cao chất lượng người lao động, tận dụng tối đa vốn trí tuệ và kinh nghiệm của mọi thành viên trong tổ chức. Hay nói cách khác, tri thức của mỗi nhân viên, mỗi người lao động mới thực sự là tài sản quý báu nhất của doanh nghiệp. Tri thức đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức ở mọi cấp độ. Trong các mô hình tăng trưởng kinh tế, bên cạnh vốn vật chất, vốn con người là một trong những nhân tố trung tâm, quyết định tốc độ tăng trưởng kinh tế của mỗi quốc gia (Barro, 2001; Krueger & Lindahl, 2001; Romer, 1990). Tương tự, ở cấp độ vi mô, tri thức là yếu tố nền tảng, tạo ra lợi thế cạnh tranh góp phần vào sự phát triển bền vững của mọi tổ chức, đặc biệt là trong bối cảnh toàn cầu hóa và cuộc cách mạng 4.0 hiện nay (Bock & cộng sự, 2005; Cabrera & cộng sự, 2006; Dixon, 2000; Foss & cộng sự, 2010; Ghobadi, 2015; Ipe, 2003; Parke & cộng sự, 2014; Wang & Noe, 2010). Như Ipe (2003) nhận định tri thức là nguồn tài nguyên chiến lược trong các tổ chức, quyết định sự thành công của tổ chức. Tri thức là nền tảng của lợi thế cạnh tranh của mọi tổ chức (Bock & cộng sự, 2005). Tri thức là hiện thân của tài sản vô hình, thói quen và các quá trình sáng tạo khó có thể bắt chước, và vì vậy, đó chính là nguồn tài nguyên có giá trị nhất của một doanh nghiệp. Tuy nhiên, không phải tổ chức nào cũng nắm bắt được ý nghĩa của việc quản lý, phát huy nguồn tài sản tri thức mình đang sở hữu. Một khi nguồn tài sản tri thức đó không được nhìn nhận và quản lý tốt sẽ gây tổn thất, tạo ra những khoảng trống và phát triển thiếu bền vững cho một doanh nghiệp. Và một trong những yếu tố góp phần quan trọng cho sự thành công của quản lý tri thức là chia sẻ tri thức trong tổ chức. Chia sẻ tri thức (CSTT) là yếu tố

quyết định sự đổi mới, trong môi trường kinh doanh ngày nay, sự đổi mới và tiến bộ liên tục là chìa khóa cho sự thành công. Chia sẻ tri thức là một phần quan trọng để tạo ra môi trường đổi mới, giúp tổ chức nhanh chóng thích ứng với thách thức và cơ hội mới. Điều này là một cơ hội, đồng thời cũng là một thách thức không nhỏ của doanh nghiệp trong việc duy trì và nâng cao sức mạnh từ bên trong, từ chính nguồn nhân lực có tri thức vững chắc, có trình độ chuyên môn cao. Chia sẻ tri thức giúp các tổ chức phát triển kỹ năng và năng lực, nâng cao giá trị và duy trì lợi thế cạnh tranh của họ. Chia sẻ tri thức có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong các lĩnh vực đòi hỏi trình độ kỹ thuật cao, điển hình như ngành VT-CNTT. Đây là lĩnh vực phát triển rất nhanh và là ngành được Chính phủ Việt Nam ban hành nhiều văn bản, nghị quyết chỉ đạo xây dựng trở thành ngành then chốt trong nền kinh tế quốc gia.

Theo đó, xây dựng cơ chế chia sẻ tri thức hiệu quả là rất cần thiết cho sự phát triển của các tổ chức (Damodaran & Olphert, 2000; Dixon, 2000; Parke & cộng sự, 2014; Wang & Noe, 2010), Dixon (2000) đã nhận định, hai hoạt động chính liên quan đến tri thức là sáng tạo tri thức và chia sẻ tri thức. Để tận dụng hiệu quả sức mạnh của tri thức, các tổ chức phải hiểu được cách thức tri thức được tạo ra cũng như cách thức tri thức được chia sẻ trong tổ chức (Dixon, 2000; Ipe, 2003). Việc chia sẻ tri thức cũng quan trọng như việc sáng tạo ra tri thức mới. Bên cạnh khuyến khích sáng tạo tri thức mới, các tổ chức cần chú trọng khai thác hiệu quả nguồn thông tin sẵn có trong nội bộ của mình thông qua chia sẻ tri thức (Damodaran & Olphert, 2000; Wang & Noe, 2010). Chia sẻ tri thức hiệu quả giữa nhân viên và các đội nhóm cho phép khai thác nguồn tri thức trong doanh nghiệp một cách tối ưu (Damodaran & Olphert, 2000; Davenport & Prusak, 1998). Tuy nhiên, làm thế nào để mỗi nhân viên trong tổ chức sẵn sàng chia sẻ tri thức với đồng nghiệp và ý thức được rằng tri thức trong đầu mình không chỉ là tài sản thuộc về cá nhân mình mà là tri thức chung của tập thể. Bài toán đặt ra cho các nhà quản trị là làm gì để thúc đẩy chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp, đây thật sự là một bài toán không hề đơn giản vì theo lẽ thông thường tính cá nhân và tính sở hữu luôn hiện hữu trong mỗi con người. Ai cũng muốn giữ lại chút hiểu biết, kinh nghiệm làm điểm mạnh của riêng mình. Tuy nhiên, nếu được nuôi

đưỡng trong một môi trường tốt, có văn hoá chia sẻ, tính cá nhân và tính sở hữu cũng sẽ được thay thế và loại bỏ dần. Điều này cần một quá trình xây dựng Văn hóa Tổ chức chia sẻ. Chia sẻ tri thức đúng cách giúp tối ưu hóa sự sử dụng nguồn lực tổ chức. Điều này có thể giảm thiểu sự trùng lặp công việc, tăng cường sáng tạo và nhanh chóng đưa ra giải pháp cho các vấn đề phức tạp.

Và một trong những yếu tố góp phần quan trọng cho sự thành công của quản lý tri thức là chia sẻ tri thức trong tổ chức. Điều này là một cơ hội, đồng thời cũng là một thách thức không nhỏ của doanh nghiệp trong việc duy trì và nâng cao sức mạnh từ bên trong, từ chính nguồn nhân lực có tri thức vững chắc, có trình độ chuyên môn cao. Chia sẻ tri thức giúp các tổ chức phát triển kỹ năng và năng lực, nâng cao giá trị và duy trì lợi thế cạnh tranh của họ.

Chia sẻ tri thức có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong các lĩnh vực đòi hỏi trình độ kỹ thuật cao, điển hình như ngành Viễn thông – Công nghệ Thông tin. Đây là lĩnh vực phát triển rất nhanh và là ngành được Chính phủ Việt Nam ban hành nhiều văn bản, nghị quyết chỉ đạo xây dựng trở thành ngành then chốt trong nền kinh tế quốc gia.

Tuy nhiên, làm thế nào để mỗi nhân viên trong tổ chức sẵn sàng chia sẻ tri thức với đồng nghiệp và ý thức được rằng tri thức trong đầu mình không chỉ là tài sản thuộc về cá nhân mình mà là tri thức chung của tập thể. Đây thật sự là một bài toán không hề đơn giản vì theo lẽ thông thường tính cá nhân và tính sở hữu luôn hiện hữu trong mỗi con người. Ai cũng muốn giữ lại chút hiểu biết, kinh nghiệm làm điểm mạnh của riêng mình. Tuy nhiên, nếu được nuôi dưỡng trong một môi trường tốt, có văn hoá chia sẻ, tính cá nhân và tính sở hữu cũng sẽ được thay thế và loại bỏ dần. Điều này cần một quá trình xây dựng Văn hóa Tổ chức chia sẻ.

Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng Văn hóa Tổ chức (VHTC) có vai trò rất quan trọng, nó giúp gắn kết các nhân viên với nhau, thu hút được nhân tài, tạo dựng niềm tin để họ tận tâm và trung thành với tổ chức. Mặt khác, VHTC tốt sẽ tạo ra môi trường làm việc thúc đẩy chia sẻ tri thức (CSTT) giữa các nhân viên trong tổ chức.

Mặc dù mối quan hệ giữa VHTC và chia sẻ tri thức đã được nghiên cứu nhiều

trên thế giới, nhưng tại Việt Nam thì vấn đề này vẫn còn khá mới mẻ và chưa được nghiên cứu nhiều, đặc biệt trong lĩnh vực VT - CNTT.

Từ nhu cầu thực tế đó, tác giả đã lựa chọn đề án là ***“Nghiên cứu các yếu tố Văn hóa Tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận”***.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Sự hiểu biết sâu sắc về các yếu tố văn hóa tổ chức như tôn trọng, lòng tin, sự hỗ trợ và tính minh bạch ảnh hưởng đến quá trình chia sẻ tri thức là cần thiết để tối ưu hóa môi trường làm việc và tạo đà cho sự đổi mới và phát triển bền vững. Các yếu tố văn hóa tổ chức có tác động đến chia sẻ tri thức trong tổ chức là một đề án có lĩnh vực nghiên cứu khá rộng, nhất là trong bối cảnh hiện nay khi tri thức trở thành một nguồn lực quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Trong bối cảnh nền kinh tế hiện đại, tri thức là một nguồn lực quan trọng quyết định sự phát triển của tổ chức. Chia sẻ tri thức giữa các thành viên trong tổ chức đóng vai trò then chốt, tạo ra sự đổi mới và giúp tổ chức thích ứng với môi trường biến động. Tri thức được xem là nguồn tài nguyên chiến lược quan trọng, là năng lực để các doanh nghiệp phát triển bền vững và tạo lợi thế cạnh tranh. Trong doanh nghiệp, chia sẻ tri thức giữa nhân viên trong đơn vị là việc rất cần thiết, giúp nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc của mỗi nhân viên, mỗi bộ phận.

Văn hóa tổ chức, như một hệ thống các giá trị, thái độ và hành vi chung, đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành cộng đồng làm việc. Sự ảnh hưởng của văn hóa này đối với quá trình chia sẻ tri thức tại tổ chức là một khía cạnh cần được nghiên cứu đặc biệt. Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức đã được một số tác giả thực hiện và nhận ra rằng chia sẻ tri thức không dễ thực hiện trong các Tổ chức, nhưng rất quan trọng góp phần mang lại thành công cho Tổ chức

Đề án nghiên cứu ảnh hưởng của Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức đã được một số tác giả thực hiện và nhận ra rằng chia sẻ tri thức không dễ thực hiện trong các Tổ chức, nhưng rất quan trọng góp phần mang lại thành công cho tổ chức.

Al-Alawi, Al-Marzooqi và Mohammed (2007). Đã đưa ra vấn đề nghiên cứu Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức. Kết quả cho thấy sự tin tưởng giữa các cá nhân,

sự giao tiếp giữa các nhân viên, hệ thống thông tin, phần thưởng và cấu trúc tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức.

Islam, M.Z., Ahmed, S.M, Hasan, I. và Ahmed S.U. (2011). Đã kiểm tra mối quan hệ giữa các yếu tố Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức trong lĩnh vực dịch vụ.

Jahani, T., Ramayah và Effendi (2011). Đã thực hiện nghiên cứu nhằm khám phá tác động của yếu tố phần thưởng và phong cách lãnh đạo đến chia sẻ tri thức giữa các Giảng viên Đại học trong ngành giáo dục tại Iran.

Nghiên cứu của Võ Thị Thanh Thương và Nguyễn Thị Thảo, và Mai Thị Hồng Nhung (2021) các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức với đồng nghiệp của giảng viên Trường Đại học Duy Tân, được công bố trên tạp chí khoa học & công nghệ Đại học Duy Tân. Bằng phương pháp nghiên cứu định lượng kết hợp định tính khảo sát các giảng viên trong khuôn viên nhà trường, nhóm tác giả đã chỉ ra những yếu tố cơ bản bao gồm: Giao tiếp đồng nghiệp, sự quan tâm và rủi ro là những yếu tố chính tác động đến việc chia sẻ tri thức. Qua đó, nhóm tác giả mạnh dạn đề xuất những giải pháp cơ bản để thúc đẩy việc chia sẻ tri thức của giảng viên, góp phần nâng cao chất lượng nghiên cứu và giảng dạy tại nhà trường.

Nghiên cứu của Trần Thị Lan Nhung và Nguyễn Thị Cẩm Loan (2019) Nghiên cứu này nhằm xác định các yếu tố của văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức của giảng viên - kiểm định tại trường Đại học Tài chính - Marketing, được công bố trên tạp chí Nghiên cứu tài chính – Marketing số 52, 08/2019. Bằng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp nghiên cứu định lượng. các yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức của giảng viên theo trình tự mức độ ảnh hưởng từ cao xuống thấp là: hệ thống khen thưởng; sự tin tưởng; lãnh đạo và hệ thống thông tin. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 215 giảng viên cơ hữu của Trường (trong số hơn 270 giảng viên trước thời điểm Trường Cao đẳng Tài chính - Hải quan sáp nhập vào). Nghiên cứu là cơ sở khoa học cho việc kiện toàn văn hóa tổ chức để thúc đẩy chia sẻ tri thức của giảng viên tại trường đại học trong giai đoạn hiện nay.

Nghiên cứu của Trương Thị Hoài Nghĩa (2020) Nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định các yếu tố thành phần của văn hóa tổ chức tác động đến quá trình chia

sẻ tri thức trong cán bộ, công chức Khối Dân – Chính – Đảng thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy 06 yếu tố thành phần của văn hóa tổ chức tác động đến quá trình chia sẻ tri thức của cán bộ, công chức tại Khối Dân – Chính – Đảng Thành phố Hồ Chí Minh, đó là các yếu tố: Niềm tin, sự tương tác giữa các nhân viên, Lãnh đạo, Hệ thống khen thưởng, Hệ thống thông tin và Cấu trúc tổ chức. Nghiên cứu được thực hiện với cỡ mẫu là 227 hợp lệ.

Như vậy, đã có một số công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về các yếu tố Văn hóa Tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức của nhân viên trong Tổ chức, nhưng ít đề án nào nghiên cứu chuyên sâu về các yếu tố Văn hóa Tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức trong ngành Viễn thông – Công nghệ thông tin và đặc biệt chưa có đề án nào về chủ đề này được thực hiện với khách thể VNPT Bình Thuận. Vì vậy tác giả đã đưa ra đề án “*Nghiên cứu các yếu tố văn hoá tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận*” có tính cấp thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn.

3. Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu tác động của các yếu tố văn hoá tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận, từ đó đưa ra một số hàm ý quản trị nhằm thúc đẩy chia sẻ tri thức trong tại đơn vị.

Nhiệm vụ nghiên cứu cụ thể gồm:

- Xác định các thành phần thuộc văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức của nhân viên trong tổ chức.
- Xác định mức độ tác động của các thành phần thuộc văn hóa tổ chức đến chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận.

Đề xuất các kiến nghị nhằm cải thiện văn hóa tổ chức để tăng cường chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Các yếu tố Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ Tri thức tại VNPT Bình Thuận.

Phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu được thực hiện tại VNPT Bình Thuận, một đơn vị thành viên của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), đây là một

đơn vị hoạt động trong lĩnh vực Viễn thông - Công nghệ thông tin (VT-CNTT), nơi tập trung lực lượng lao động có hàm lượng chất xám cao.

Phạm vi về thời gian:

+ Dữ liệu thứ cấp: Số liệu thứ cấp phân tích trong đề án được thu thập từ các năm 2019 đến năm 2023.

+ Dữ liệu sơ cấp: Được thu thập trong khoảng thời gian 3 tháng năm 2024.

+ Thời gian thực hiện đề án: Đề án được nghiên cứu, thực hiện trong 6 tháng.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề án được thực hiện dựa trên phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp phương pháp nghiên cứu định lượng như sau:

5.1. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính nhằm điều chỉnh các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức, điều chỉnh các thang đo của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đã đề xuất. Nghiên cứu định tính được thực hiện qua phỏng vấn trực tiếp một số cán bộ lãnh đạo của VNPT Bình Thuận. Kết quả nghiên cứu định tính làm cơ sở xây dựng bảng câu hỏi thu thập thông tin để thực hiện nghiên cứu định lượng.

5.2. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được sử dụng nhằm kiểm định và đo lường của các yếu tố Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức của nhân viên VNPT Bình Thuận.

6. Ý nghĩa và thực tiễn của nghiên cứu

Nghiên cứu giúp cho lãnh đạo VNPT - Bình Thuận nhìn nhận chi tiết những khó khăn và hạn chế trong việc chia sẻ tri thức của nhân viên trong thời gian đã qua để có những giải pháp điều chỉnh việc chia sẻ tri thức của nhân viên phù hợp với sự thay đổi và phát triển của ngành trong thời gian tới.

7. Kết cấu của Đề án

Báo cáo đề án tốt nghiệp ngoài Phần mở đầu, Kết luận và Tài liệu tham khảo, có kết cấu gồm 3 phần, cụ thể như sau:

- Phần Mở đầu.

- Phần Nội dung.
 - Chương 1: Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu.
 - Chương 2: Phân tích thực trạng, các nguyên nhân gây ra vấn đề.
 - Chương 3: Phân tích giải pháp và kế hoạch thực hiện.
- Phần Kết luận và kiến nghị.

TÓM TẮT PHẦN I

Phần này tác giả giới thiệu tổng quan về đề án nghiên cứu bao gồm: lý do chọn đề án, tính cấp thiết và mục tiêu nghiên cứu hướng đến, câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, ý nghĩa khoa học, thực hiện và đóng góp của đề án cũng được trình bày trong chương này. Tổng hợp bố cục của đề án cho biết nội dung cụ thể của từng chương của đề án nghiên cứu.

PHẦN NỘI DUNG

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ CÁC YẾU TỐ VĂN HÓA TỔ CHỨC ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC TRONG TỔ CHỨC

1.1. Cơ sở lý thuyết

1.1.1. Những vấn đề lý luận chung về văn hóa tổ chức

1.1.1.1. Văn hóa

Văn hóa là khái niệm mang nội hàm rộng với rất nhiều cách hiểu khác nhau, liên quan đến mọi mặt đời sống vật chất và tinh thần của con người.

Trong cuộc sống hàng ngày, văn hóa thường được hiểu là văn học, nghệ thuật như thơ ca, mỹ thuật, sân khấu, điện ảnh... Một cách hiểu thông thường khác: Văn hóa là cách sống bao gồm phong cách ẩm thực, trang phục, cư xử và cả đức tin, tri thức được tiếp nhận...

Trong nhân loại học và xã hội học, khái niệm văn hóa được đề cập đến theo một nghĩa rộng nhất. Văn hóa bao gồm tất cả mọi thứ vốn là một bộ phận trong đời sống con người. Văn hóa không chỉ là những gì liên quan đến tinh thần mà bao gồm cả vật chất.

Có nhiều định nghĩa khác nhau về văn hóa, mỗi định nghĩa phản ánh một cách nhìn nhận và đánh giá khác nhau.

Theo Edward Sapir (1884 - 1939), nhà nhân loại học, ngôn ngữ học người Mỹ: “Văn hóa chính là bản thân con người, cho dù là những người hoang dã nhất sống trong một xã hội tiêu biểu cho một hệ thống phức hợp của tập quán, cách ứng xử và quan điểm được bảo tồn theo truyền thống”. William Isaac Thomas (1863 - 1947), nhà xã hội học người Mỹ coi văn hóa là các giá trị vật chất và xã hội của bất kỳ nhóm người nào.

Theo Edward (1923), Văn hóa chính là bản thân con người, cho dù là những người hoang dã nhất sống trong một xã hội tiêu biểu cho một hệ thống phức hợp của tập quán, cách ứng xử và quan điểm được bảo tồn theo truyền thống; và Trần Ngọc

Thêm (2006), Văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội của mình.

Tương đồng với cách tiếp cận trên, Schein (1985) cho rằng Văn hóa là sự tương tác giữa con người và môi trường xung quanh, khái niệm Văn hóa bao gồm một hệ thống các quy tắc và giá trị ứng xử căn bản, được chia sẻ bởi một nhóm người. Và cũng theo Schein (1985), Văn hóa có 3 cấp độ cơ bản: Những quan niệm chung, những giá trị được chấp nhận, những quá trình và cấu trúc hữu hình. Trong đó, những quan niệm chung là cấp độ cốt lõi, chúng được hình thành và tồn tại trong thời gian dài, chúng ăn sâu vào tâm lý của hầu hết các thành viên trong nền Văn hóa đó và trở thành điều mặc nhiên được công nhận. Cấp độ tiếp theo là các giá trị được chấp nhận. Ở cấp độ này, Văn hóa có tính hữu hình hơn vì người ta có thể nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Cấp độ thứ ba là các quá trình và cấu trúc hữu hình, đây là cấp độ Văn hóa có thể nhận thấy ngay trong lần tiếp xúc đầu tiên. Tuy nhiên cấp độ Văn hóa này dễ thay đổi và ít khi thể hiện được những giá trị thực sự bên trong của Văn hóa.

Theo tác giả nghiên cứu này, Văn hóa được định nghĩa như sau:

Văn hóa là một hệ thống bao gồm tất cả các giá trị tinh thần và vật chất do con người sáng tạo, ứng xử và bảo tồn vì sự tồn tại và tiến bộ của xã hội loài người.

1.1.1.2. Văn hóa tổ chức

Văn hóa là một khái niệm rộng và phức tạp với nhiều cấp độ nên Văn hóa Tổ chức cũng có nhiều khái niệm và cách tiếp cận khác nhau.

Theo Pettigrew (1979), Văn hóa Tổ chức là hệ thống những ý nghĩa chung được chấp nhận rộng rãi bởi những người lao động trong thời gian nhất định. Còn Schein (1984) cho rằng Văn hóa Tổ chức là loại quy ước cơ bản do một nhóm người nghĩ ra, phát hiện hay xây dựng nên để giải quyết những vấn đề về sự thích ứng với bên ngoài và sự hòa nhập bên trong. Những quy ước này phải được coi là có hiệu lực và là chuẩn mực để các thành viên mới của tổ chức thấm nhuần và tuân thủ. Văn hóa Tổ chức là một loạt các quy phạm và hệ thống giá trị chung nhằm kiểm soát sự tương

tác giữa các thành viên trong tổ chức và những người bên ngoài tổ chức đó. Văn hóa Tổ chức là hệ thống những niềm tin và giá trị chung được xây dựng trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của các cá nhân trong tổ chức.

Văn hóa tổ chức là thói quen, cách nghĩ truyền thống và cách làm việc trong tổ chức được chia sẻ bởi tất cả các thành viên trong tổ chức (Elliott Jaques, 1952), hay có ý kiến cho rằng Văn hóa tổ chức là hệ thống những ý nghĩa chung được chấp nhận rộng rãi bởi những người lao động trong thời gian nhất định (Adrew Pettgrew, 1979); Văn hóa tổ chức là một loạt các quy phạm và hệ thống giá trị chung nhằm kiểm soát sự tương tác giữa các thành viên trong tổ chức và giữa các thành viên trong tổ chức với những người bên ngoài tổ chức đó. Văn hóa tổ chức là hệ thống những niềm tin và giá trị chung được xây dựng trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của các thành viên trong tổ chức; Văn hóa tổ chức là một hệ thống ý nghĩa chung hàm giữ bởi các thành viên của tổ chức, qua đó có thể phân biệt tổ chức này với tổ chức khác (Robbin, 2000).

Như vậy, văn hóa tổ chức là hệ thống những giá trị, những niềm tin, những quy phạm được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của những người lao động trong tổ chức. Văn hóa tổ chức xác định tính cách của doanh nghiệp. Văn hóa tổ chức thường được xem như là cách sống của mọi người trong tổ chức. Những khái niệm về văn hóa tổ chức ở trên đều gắn với một cái gì đó chung đối với mọi thành viên trong tổ chức. Đó là những giả định chung, hệ thống ý nghĩa chung, luật lệ và những kiến thức chung. Những giá trị xác định những hành vi nào là tốt và có thể chấp nhận được và những hành vi xấu hay không thể chấp nhận được. Chẳng hạn, trong một số tổ chức, việc đổ lỗi hay cãi vã với khách hàng khi khách hàng phàn nàn về sản phẩm là không thể chấp nhận được. Khi đó, giá trị của tổ chức – “khách hàng luôn luôn đúng” – sẽ chỉ cho những người trong tổ chức thấy rằng hành động “không cãi vã với khách hàng” là chấp nhận được và hành động “cãi vã với khách hàng” là không chấp nhận được. Hơn nữa, những khái niệm về văn hóa tổ chức còn cho thấy tầm quan trọng của việc “chia sẻ” trong sự phát triển của những khái niệm về văn hóa tổ chức. “Sự chia sẻ” ở đây có nghĩa là làm việc với kinh nghiệm

chung; khi chúng ta chia sẻ, chúng ta trực tiếp tham gia với những người khác. Ở đây nhấn mạnh sự giống nhau trong cách nghĩ, cách làm của mọi người. Đây là ý nghĩa gắn chặt với các khái niệm về văn hóa tổ chức. Chia sẻ văn hóa nghĩa là mỗi thành viên tham gia và đóng góp vào nền tảng văn hóa lớn hơn, sự đóng góp và kinh nghiệm của mỗi thành viên là không giống nhau. Khi nói đến văn hóa như là một hệ thống ý nghĩa, giá trị, niềm tin và kiến thức, cần phải ghi nhớ rằng văn hóa phụ thuộc vào cả cộng đồng và sự đa dạng hóa. Văn hóa cho phép sự giống nhau nhưng cũng thừa nhận và dựa trên sự khác nhau.

Một điểm chung nữa của những khái niệm về văn hóa tổ chức nêu trên là tất cả những khái niệm đều nhấn mạnh vào những phương tiện mang tính biểu đạt mà thông qua đó những giá trị trong văn hóa tổ chức được truyền bá tới những người lao động trong tổ chức. Mặc dù, các công ty có thể trực tiếp mô tả những giá trị, những hệ thống ý nghĩa này thông qua những câu chuyện, những ví dụ, thậm chí cả những huyền thoại. Những câu chuyện là phương tiện điển hình để phản ánh những ngụ ý quan trọng của những giá trị trong văn hóa tổ chức.

Văn hóa của một tổ chức được thể hiện qua 3 cấp độ:

- Các vật thể hữu hình: cách thức bố trí và trang trí nơi làm việc, các biểu tượng vật chất, trang phục của nhân viên, điều kiện và môi trường làm việc.

- Các giá trị được tuyên bố: được thể hiện qua phong cách giao tiếp, ứng xử của người lao động trong tổ chức, qua các triết lý kinh doanh của doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo...

- Các giá định: đó là các giá trị ngầm định. Khi các giá trị được tuyên bố được kiểm nghiệm qua thực tế hoạt động của doanh nghiệp, được người lao động chấp nhận thì sẽ được duy trì theo thời gian và dần dần trở thành các giá trị ngầm định. Các giá trị ngầm định này thường khó thay đổi và ảnh hưởng rất lớn tới phong cách làm việc, hành vi của nhân viên trong tổ chức.

Văn hóa Tổ chức là một hệ thống ý nghĩa chung hàm giữ bởi các thành viên của tổ chức, qua đó có thể phân biệt tổ chức này với tổ chức khác (Robbin, 2000).

Như vậy, với những cách tiếp cận khác nhau, chúng ta thấy, mỗi Tổ chức có Văn hóa riêng của họ, phát triển theo thời gian để phản ánh, nhận dạng tổ chức ở hai mức độ: hữu hình và vô hình. Mức độ hữu hình của Văn hóa được phản ánh ở những giá trị được chấp nhận, đó là những triết lý và tầm nhìn của doanh nghiệp trong khi mức độ vô hình là hệ thống những giá trị không được nói ra, hướng dẫn các hoạt động của nhân viên và được chấp nhận trong tổ chức (McDermott & O'Dell, 2001).

Trong một doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp có quy mô lớn, là tập hợp những con người khác nhau về trình độ chuyên môn, trình độ Văn hóa, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, vùng miền địa lý, tư tưởng Văn hóa... chính sự khác nhau này tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp. Bên cạnh đó, với sự cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hóa, buộc các doanh nghiệp để tồn tại và phát triển phải không ngừng tìm tòi những cái mới, sáng tạo và thay đổi cho phù hợp với thực tế. Vậy làm thế nào để doanh nghiệp trở thành nơi tập hợp, phát huy mọi nguồn lực con người, làm gia tăng nhiều lần giá trị của từng nguồn lực con người đơn lẻ, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng và duy trì một nề nếp Văn hóa đặc thù phát huy được năng lực và thúc đẩy sự đóng góp của tất cả mọi người vào việc đạt được mục tiêu chung của tổ chức - đó là Văn hóa Tổ chức.

Theo nhận thức và trải nghiệm thực tế tại đơn vị đang công tác của tác giả nghiên cứu này, Văn hóa Tổ chức là toàn bộ những giá trị tinh thần mà tổ chức tạo ra trong quá trình hoạt động, sản xuất kinh doanh, tác động tới nhận thức, tình cảm, tinh thần, ý chí và hành vi của các thành viên cũng như sự phát triển bền vững của tổ chức.

1.1.1.3. Các yếu tố của Văn hóa Tổ chức

Với những cách tiếp cận khác nhau, hay quan niệm về Văn hóa Tổ chức dưới những góc độ khác nhau, Văn hóa Tổ chức bao gồm các yếu tố:

Theo Schein (1988), Văn hóa Tổ chức có thể được chia thành ba cấp độ: những quan niệm chung, những giá trị được tuyên bố và các yếu tố hữu hình. Những quan niệm chung là những ý nghĩa niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên được công nhận trong tổ chức. Giá trị được tuyên bố bao gồm các

chiến lược, mục tiêu, triết lý của doanh nghiệp. Những giá trị được tuyên bố cũng có tính hữu hình vì người ta có thể nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Còn yếu tố hữu hình bao gồm kiến trúc, cách bày trí, công nghệ, sản phẩm, cấu trúc tổ chức, thái độ và cung cách ứng xử của các thành viên trong tổ chức, ngôn ngữ, lễ nghi và lễ hội hàng năm.

Văn hóa Tổ chức là một khái niệm rất rộng và khá trừu tượng. Như đã trình bày trên, những quan niệm chung được hình thành và tồn tại trong một thời gian dài, chúng mang tính vô thức và trở thành điều mặc nhiên được công nhận. Ở cấp độ này, Văn hóa Tổ chức mang tính vô hình, trừu tượng cao, rất khó để xác định và đo lường. Vì vậy trong các nghiên cứu về mối quan hệ tác động của Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức, các tác giả chỉ kiểm định các yếu tố mang tính hữu hình, có thể định lượng dễ dàng hơn. Tùy vào mục đích nghiên cứu và góc độ tiếp cận, mỗi tác giả sẽ đưa ra một số yếu tố điển hình có thể không hoàn toàn giống nhau và sẽ không thể khái quát hết Văn hóa tổ chức nhưng chúng mang ý nghĩa thực tiễn nhất định, làm nền tảng cho những nghiên cứu tiếp theo.

Từ góc độ kinh doanh, Sanchez (2004) cho rằng Văn hóa Tổ chức bao gồm toàn bộ chiến lược công ty, con người, quy trình và cấu trúc. Quan điểm này gần giống với Gupta và Govindarajan (2000), cho rằng Văn hóa Tổ chức bao gồm sáu yếu tố chính, đó là hệ thống thông tin, con người, quy trình, lãnh đạo, hệ thống khen thưởng và cấu trúc tổ chức. Các nghiên cứu khác (DeLong & Fahey, 2000; Rastogy, 2000) cũng cho kết quả tương tự.

Kế thừa kết quả nghiên cứu trên, nhưng có sự chọn lọc, trong nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007), 5 yếu tố Văn hóa tổ chức có tác động đến chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp là: cấu trúc tổ chức, sự tin tưởng giữa nhân viên, hệ thống khen thưởng, sự giao tiếp và hệ thống thông tin. Tuy nhiên một số tác giả khác như Schmidt (2012), Ganjinia (2012) lại tách biệt cấu trúc tổ chức với các yếu tố Văn hóa Tổ chức, xem xét tác động của nó một cách độc lập hoặc đồng thời đến việc chia sẻ tri thức. Theo cách tiếp cận này, phạm vi Văn hóa Tổ chức được thu hẹp hơn, phù hợp với mục tiêu của từng nghiên cứu.

Trong nghiên cứu của Islam và cộng sự (2011), Văn hóa Tổ chức được xem xét thông qua 4 yếu tố chính như sau: sự tin tưởng, giao tiếp giữa nhân viên, lãnh đạo và hệ thống khen thưởng.

Như vậy, tùy vào góc độ tiếp cận, phạm vi nghiên cứu, Văn hóa Tổ chức được hiểu thông qua một số yếu tố nhất định:

- Tin tưởng (Trust): Sự tin tưởng lẫn nhau giữa các đồng nghiệp là một thuộc tính rất cần thiết trong Văn hóa Tổ chức, nó được cho là có ảnh hưởng mạnh mẽ đến chia sẻ tri thức. Niềm tin là sự mong đợi của cá nhân hay nhóm vào sự đáng tin cậy của lời hứa hoặc hành động từ các cá nhân hoặc các nhóm khác (Politis, 2003). Đó là một khái niệm đa chiều biểu lộ niềm tin, tình cảm hay mong đợi về một đối tác, có được từ chuyên môn của đối tác, độ tin cậy và tính chủ ý hoặc từ sự trung thực và lòng tốt, thiện chí của đối tác (Cheng & cộng sự, 2008).

- Lãnh đạo (Leadership): Là thuật ngữ chỉ quá trình ảnh hưởng đến những người khác để đạt được một số mục tiêu mong muốn (Jong & Hartog, 2007). Đó là một quá trình ảnh hưởng mang tính xã hội trong đó lãnh đạo tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới nhằm đạt mục tiêu của tổ chức.

- Giao tiếp (Communication): Là sự truyền đạt điều muốn nói từ người này sang người khác để đối tượng có thể hiểu những thông điệp truyền đi. Giao tiếp đề cập đến sự tương tác của con người thông qua các cuộc trò chuyện, lời nói và việc sử dụng ngôn ngữ cơ thể trong khi giao tiếp. Tương tác giữa các nhân viên được thúc đẩy bởi sự tồn tại của mạng xã hội trong tổ chức (Al-Alawi & cộng sự, 2007).

- Hệ thống khen thưởng (Reward system): Phần thưởng có thể là sự khích lệ bằng tiền hay phần thưởng phi tiền tệ. Bartol và Locke (2000) xác định một số khía cạnh quan trọng của hệ thống khen thưởng tổ chức có ích cho việc thúc đẩy các cá nhân thực hiện các mục tiêu.

- Quy trình (Process): Là một hệ thống các hoạt động và các nhiệm vụ có liên quan và theo một trình tự nhất định từ đầu vào tới kết quả đầu ra, và có một khởi đầu khác biệt, có bước tiến rõ ràng ở cuối, và một tập hợp các số liệu hữu ích để đo lường hiệu suất (Pearlson, 2001).

- Cấu trúc tổ chức (Organizational Structure): Bao gồm các yếu tố như không gian văn phòng, phân loại và ranh giới các phòng ban, phạm vi quyền lực, và định nghĩa về vai trò của nhân viên (Von Krogh, 1998). Cấu trúc tổ chức đề cập đến cách công ty được tổ chức, và cách mọi người thể hiện mối quan hệ với nhau. Có hai loại cấu trúc tổ chức, chính thức và không chính thức. Cấu trúc tổ chức chính thức thường được hiển thị trên một sơ đồ tổ chức, và biểu thị mối quan hệ thứ bậc giữa các thành viên của công ty. Cấu trúc tổ chức không chính thức được tạo ra thông qua mạng lưới không chính thức. Hai khái niệm này không phải là độc lập, và các cấu trúc chính thức có thể ảnh hưởng rất nhiều đến mạng lưới không chính thức, cả tích cực và tiêu cực.

1.1.2. Những vấn đề lý luận chung về chia sẻ tri thức

1.1.2.1. Khái niệm tri thức

Có nhiều định nghĩa khác nhau về tri thức. Theo Davenport và cộng sự (1998), tri thức là một tập hợp bao gồm kinh nghiệm, giá trị, thông tin và sự hiểu biết có thể giúp cá nhân đánh giá, thu nhận thêm kinh nghiệm và thông tin mới. Hay tri thức là sự pha trộn của kinh nghiệm, các giá trị và thông tin theo ngữ cảnh. Như vậy, trong một Tổ chức, tri thức không chỉ được hàm chứa trong các văn bản và tài liệu mà còn hiện diện trong các thủ tục, quy trình, nguyên tắc và các thông lệ.

Tương tự Davenport và cộng sự (1998), Bender và cộng sự (2000) định nghĩa tri thức bao gồm những dữ kiện, thông tin, sự mô tả, hay kỹ năng có được nhờ trải nghiệm hay thông qua giáo dục và đúc rút kinh nghiệm.

Cũng có nghiên cứu xem tri thức là một trạng thái của nhận thức, đối tượng, quy trình, điều kiện truy cập thông tin hay khả năng của con người (Champika & cộng sự, 2009).

Tri thức được Nonaka và Takeuchi (1995) định nghĩa “là tiến trình năng động của con người để chứng minh niềm tin cá nhân về cái mình cho là chân lý. Davenport và Prusak (1998) cho rằng tri thức là tập hợp kinh nghiệm, giá trị, thông tin theo hoàn cảnh và sự hiểu biết sâu sắc để cung cấp mô hình đánh giá, kết hợp tạo ra kinh nghiệm và thông tin mới. Họ cho rằng tri thức bắt nguồn và được áp dụng ngay trong tâm trí

của con người. Trong các tổ chức, tri thức không chỉ xuất hiện trong các tài liệu mà còn trong thói quen, quá trình làm việc, thực tiễn và các chuẩn mực của Tổ chức. Thêm vào đó, tri thức là việc sử dụng đầy đủ các thông tin và dữ liệu kết hợp cùng với những kỹ năng, ý tưởng, trực giác, cam kết và động lực của con người. Sự tiến hóa của nhận thức luận khoa học đã hình thành một cấu trúc thứ bậc của việc tạo ra: từ dữ liệu đến thông tin, đến tri thức. Dữ liệu là tập hợp các sự kiện, sự việc khách quan, rời rạc được trình bày mà không có sự phán quyết hoặc không gắn với bối cảnh. Dữ liệu trở thành thông tin khi nó được phân loại, phân tích, tổng hợp và đặt vào một bối cảnh, và trở nên có thể nhận thức được đối với người nhận. Thông tin là dữ liệu gắn với một sự liên hệ hoặc một mục đích và biến thành tri thức khi nó được sử dụng để so sánh, đánh giá những kết quả, thiết lập những liên hệ và tiến hành một sự đối thoại. Thông tin là dữ liệu trong bối cảnh có thể sử dụng cho việc ta quyết định. Dữ liệu luôn được sắp xếp để tạo ra ý nghĩa cho người nhận, có thể là văn bản, hình ảnh, đoạn phim, hoặc cuộc hội thoại với người khác. tri thức có thể được xem như thông tin mà nó đạt tới sự sáng tỏ, sự phán quyết và những giá trị. Trong nhiều trường hợp, tri thức thể hiện sự thật, vì vậy nó cung cấp, tạo ra những cơ sở đáng tin cậy cho hành động. tri thức là kho tàng của sự hiểu biết và các kỹ năng được tạo ra từ trí tuệ của con người (đặc biệt từ những người khác). tri thức thường bị nhầm lẫn với thông tin nhưng thực chất tri thức và thông tin là hai khái niệm hoàn toàn khác nhau (Grey, 2007). Thông tin tập hợp các dữ liệu cho mục đích xác định rõ ràng trong khi tri thức được xem là một quá trình, động lực, khả năng và chia sẻ sự hiểu biết. Trong thực tế, con người có thể dễ dàng chia sẻ thông tin nhưng rất khó để chia sẻ tri thức đến người khác. Tri thức là tài sản bên trong của con người, phụ thuộc vào hoàn cảnh nên hoàn toàn khác với thông tin hay dữ liệu chúng ta có. Malhotra (2000) cho rằng có sự nhầm lẫn giữa tri thức và thông tin dẫn đến các nhà quản lý đã tiêu tốn rất nhiều thời gian, công sức và tiền bạc vào việc đầu tư hệ thống công nghệ thông tin nhưng không mang lại kết quả như mong đợi. Tri thức được xác định rất rõ là tài sản bên trong của con người và được sử dụng để phản ứng khi có vấn đề xảy ra. Nói một cách khác, tri thức là sự tổng hợp thông tin, dữ liệu và kinh nghiệm. Martensson (2000) khẳng định tri

thức là nhân tố cơ bản, giúp tổ chức tạo ra các sản phẩm và dịch vụ sáng tạo với định nghĩa phổ biến nhất của tri thức là “những ý tưởng hay sự hiểu biết được một cá nhân sở hữu và sử dụng để thực hiện các hành động hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức”. Không giống như những nguồn tài nguyên khác, tri thức là nguồn tài nguyên vô tận, không cạn kiệt trong quá trình sử dụng. Giá trị của tri thức có xu hướng phát triển, phổ biến và được rất nhiều tổ chức sử dụng. Drucker (1994) kết luận: tri thức là nguồn lực chính cho mỗi cá nhân nói riêng và cho tổ chức nói chung. Các nhân tố của quá trình sản xuất như đất đai, lao động, vốn không biến mất nhưng trong quá trình phát triển thì không còn quan trọng nữa. Tri thức được xem là nguồn tài nguyên khó sao chép, đánh giá và lựa chọn nhưng mang đến cho người sở hữu nó loại “hàng hóa” độc đáo và duy nhất. Điều đó cho thấy tri thức khác với con người, tiền bạc, máy móc hay vật liệu vì tri thức rất khó nhân rộng và cũng rất khó để xây dựng các chiến lược thay thế. Trong nền kinh tế tri thức, không phải đất đai hay máy móc là tài sản chính, tri thức, chuyên môn và sự đổi mới thật sự là tài sản mang lại lợi nhuận cao và nâng cao lợi thế cạnh tranh của Tổ chức vì thế tri thức phải được quản lý một cách hiệu quả.

Như vậy, có nhiều khái niệm khác nhau về tri thức, nhưng đều có chung nhận định: Tri thức là kiến thức và kỹ năng. Những kiến thức và kỹ năng có thể tồn tại dưới dạng dữ kiện, thông tin, kiến thức thu nhận từ quá trình đào tạo hay kinh nghiệm đúc rút được từ thực tiễn.

1.1.2.2. Phân loại tri thức

Tri thức có được dựa vào thông tin và kinh nghiệm (Jussi & cộng sự, 2012). Tri thức được sàng lọc từ thông tin và nguồn dữ liệu, vì vậy, nó có giá trị hơn cho các nhà ra quyết định (Jussi & cộng sự, 2012). Các nghiên cứu về lý thuyết nguồn tri thức trước nghiên cứu của Grant (1996) đã chỉ ra sự khác biệt giữa “hiểu” (knowing how) và “biết” (knowing about) mà nó được coi như là phân biệt sự khác nhau giữa chủ thể và khách thể của tri thức; giữa tri thức ẩn và hiện. Trong đó “biết” là tri thức hiện và “hiểu” là tri thức ẩn.

Grant (1996) chia tri thức làm hai loại: Tri thức hiện và tri thức ẩn. Trong đó, tri thức hiện được khám phá thông qua việc chuyển tải còn tri thức ẩn được khám phá thông qua việc áp dụng. Ví dụ: ngôn ngữ và các mẫu của ký hiệu giao tiếp, chữ viết, con số là các tri thức hiện. Tri thức ẩn không thể hệ thống hoá mà chỉ có thể quan sát được thông qua cách thức ứng dụng nó và được thu nhận thông qua kinh nghiệm. Ví dụ, các cá nhân thông qua phép ẩn dụ, suy diễn và các câu chuyện hàng ngày có thể cho người khác trong tổ chức thấy được kinh nghiệm hay những tri thức ẩn của họ. Việc chuyển giao tri thức ẩn giữa các cá nhân diễn ra chậm chạp, không ổn định và chi phí cao (Kogut & Cộng sự 1992).

Cũng như Grant (1996), trong công trình tổng kết lý thuyết nguồn tri thức, Choo (2002) kết luận tri thức được chia làm hai loại: tri thức hiện và tri thức ẩn. Choo (2002) phát hiện ra rằng các tri thức hiện có thể vẫn không quan sát được ngoại trừ nó được “giải nén” thông qua sự trợ giúp của kỹ thuật hoặc phân tích thành phần. Khả năng quan sát được là dấu hiệu quan trọng cho khả năng chuyển giao, nhân rộng cũng như sự chiếm hữu về giá trị. Dựa trên phân tích về khả năng quan sát được hoặc không của các tri thức hiện, Boisot (1998); Kogut và cộng sự (1992), Berg (2012) đã tìm ra 3 dạng của tri thức: Tri thức ẩn (Tacit knowledge), Tri thức được mã hoá (Codified- Tri thức hiện có thể quan sát được) và tri thức đóng gói (Encapsulated - Tri thức hiện không quan sát được).

Tri thức ẩn được coi là siêu nguồn lực làm gia tăng giá trị bắt nguồn từ tư tưởng, sự phản hồi và kinh nghiệm mà vẫn còn ở trong suy nghĩ của con người. Loại tri thức này được tổ chức khai thác bởi một bộ phận biết về nó (Boisot, 1998). Các thành viên của một tổ chức sử dụng tri thức ẩn như cách họ hoàn thiện các kỹ năng của mình bởi nó vẫn còn ở dưới dạng suy nghĩ (Choo, 2002). Tri thức này có thể có được thông qua kinh nghiệm và thường không có khả năng truyền đạt, nó chỉ hiển thị khi thực hiện và sử dụng bởi chính người sở hữu nó (Spender, 1996; trích Berg, 2012). Tri thức được mã hoá (Codified knowledge) được coi là siêu nguồn lực làm gia tăng giá trị có được thông qua sự phản hồi và kinh nghiệm mà chúng được thể hiện.

Đây là thông tin sử dụng hệ thống các biểu tượng (Zollo, 1998). Ví dụ như các thông tin tóm tắt, thông tin trong các sổ tay, tờ rơi và các chương trình máy tính (Berg, 2012). Thuật ngữ tri thức được mã hoá sử dụng ở đây để thấy nó bắt nguồn từ tri thức ẩn. Giá trị cốt lõi của “tri thức được mã hoá” nằm ở khả năng nhân rộng ưu việt của nó.

Các tổ chức có thể thiết kế để mã hoá, hình tượng hoá tri thức nhằm tăng hiệu quả sử dụng chúng. Tuy nhiên khi hình tượng hoá tri thức sẽ tăng khả năng bắt chước, chiếm đoạt những tri thức đó từ các đối tượng bên ngoài. Một cách thay thế để hệ thống hoá tri thức là sự đóng gói tri thức (làm cho tri thức hiện thành các tri thức không quan sát được). Sử dụng các hệ thống mật mã phần mềm là một ví dụ của việc đóng gói tri thức. Đóng gói tri thức bao gồm chuyển giao tri thức quan trọng vào một sản phẩm mà để sử dụng sản phẩm đó, người ta chỉ cần phải biết cách vận hành là đủ. Ví dụ phần mềm đem lại lợi ích cho tổ chức bởi nó là “tri thức được đóng gói”. Người sử dụng chỉ cần hiểu được chức năng của các chương trình và không cần biết đến các tri thức để sản xuất phần mềm. Sự tách biệt giữa chuyên gia kỹ thuật chế tạo phần mềm và những người sử dụng chúng là “nơi ẩn náu” của tri thức (Kogut & cộng sự 1992).

Tri thức đóng gói (Encapsulated knowledge) được coi là siêu nguồn lực làm gia tăng giá trị có được thông qua tư tưởng, sự phản hồi và kinh nghiệm thể hiện trong từng tình huống cụ thể. Loại tri thức này được kết tinh trong các tài sản vật chất như máy móc và các sản phẩm (Gorga, 2007; trích Berg, 2012). Tri thức đóng gói là khái niệm chưa phát triển của lý thuyết nguồn tri thức bởi nó thường được gộp vào tri thức hiện “explicit knowledge”. Tuy nhiên, tri thức đóng gói không phải hoàn toàn là tri thức hiện bởi tri thức này bị giấu kín, người sử dụng không được biết. Tính hiện của tri thức đóng gói ngụ ý là có thể quan sát được. Tri thức đóng gói có thể được giữ riêng hoặc chuyển giao giá trị thông qua việc mua bán. Trong khi tính quan sát được của tri thức hiện, được mã hoá làm cho nó có khả năng bị chiếm đoạt thì bản chất kín của tri thức đóng gói hạn chế được việc bị mất cắp, rò rỉ này (Teece, 2000).

Tri thức ẩn được đánh giá cao hơn so với tri thức mã hoá và tri thức đóng gói bởi tri thức ẩn được coi là cội nguồn của hai loại tri thức còn lại. Cả tri thức mã hoá và tri thức đóng gói đều bắt nguồn từ tri thức ẩn. Tri thức ẩn có thể có giá trị khi không có sự xuất hiện của hai loại tri thức còn lại nhưng tri thức mã hoá cũng như tri thức đóng gói không có giá trị nếu không có sự hiện diện của tri thức ẩn (Teece, 2000). Hay nói cách khác nếu không có sự đồng khai thác tri thức ẩn thì tất cả các từ ngữ nói ra, tất cả công thức, các bản đồ, đồ thị đều không có ý nghĩa (Polanyi, 1969; trích Berg, 2012).

Việc kết hợp ba loại tri thức trên như thế nào còn tùy thuộc vào đặc tính của Tổ chức ở từng giai đoạn trong chuỗi giá trị gia tăng của mình (Berg, 2012). Bảng 1.1 tổng hợp các đặc điểm khác biệt cơ bản của ba loại tri thức: tri thức ẩn, tri thức được mã hoá và tri thức đóng gói.

Bảng 1.1 Phân biệt tri thức hiện và tri thức ẩn

Tri thức ẩn	Tri thức được mã hoá	Tri thức đóng gói
Tri thức không quan sát được	Tri thức hiện có thể quan sát được	Tri thức hiện không quan sát được
Tri thức nằm trong suy nghĩ cá nhân	Tri thức nằm trong hệ thống hoá thông tin	Tri thức nằm trong các vật thể
Bí quyết cá nhân	Thông tin	Bí quyết của tổ chức
Tích lũy từ kinh nghiệm	Mã hoá thông tin, hình tượng hoá Tri thức.	Sử dụng mật mã, phần mềm để giấu Tri thức hiện.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2024)

Tri thức cho dù là ẩn hay hiện đều là tri thức của cá nhân hoặc tri thức của Tổ chức. Khác với các nghiên cứu của Grant (1996); Boisot (1998); Choo (2002) và Berg (2012), nghiên cứu của Kogut và cộng sự (1992); Cook và cộng sự (1999) chia tri thức làm hai loại: Tri thức cá nhân và tri thức nhóm. Trong đó tri thức cá nhân đề cập đến các tri thức do các cá nhân làm chủ. Tri thức nhóm là loại tri thức được các cá nhân chia sẻ chung trong nhóm. Các tác giả còn cho rằng, một trong những hình thức phổ biến nhất của tri thức nhóm là tri thức tổ chức. Tri thức tổ chức là việc một tổ chức tạo lập, chia sẻ tri thức, đồng thời đưa những tri thức này vào sản phẩm, dịch vụ và hệ thống của tổ chức. Tri thức tổ chức cũng có thể hiểu là nguyên tắc hoạt động, công

nghệ sản xuất, cơ sở dữ liệu thông tin, bí quyết kinh doanh, tận dụng các lợi thế cạnh tranh (Kogut & cộng sự, 1992).

Để tạo ra năng lực cạnh tranh, một Tổ chức không chỉ dựa vào tri thức cá nhân mà rất cần phải xây dựng và phát triển tri thức Tổ chức (Kogut & cộng sự 1992). Tri thức cá nhân có thể trở thành tri thức Tổ chức và ngược lại. Tuy nhiên sự tích hợp tri thức cá nhân thành tri thức Tổ chức và sự đúc rút từ tri thức Tổ chức thành tri thức cá nhân như thế nào phụ thuộc vào quản trị tri thức của Tổ chức. Một Tổ chức nếu thiếu và yếu nền tảng tri thức cá nhân thì khó có thể cạnh tranh. Nhưng nếu Tổ chức có tri thức cá nhân rất tốt và phát triển mạnh nhưng thiếu sự thu nhận, chuyển giao, chia sẻ để thành tri thức Tổ chức thì lợi thế cạnh tranh của Tổ chức cũng chẳng thể nào đạt được (Kogut & cộng sự, 1992).

Tóm lại, các nghiên cứu chia tri thức thành các loại khác nhau nhưng phổ biến là cách chia tri thức thành 2 loại tri thức ẩn và tri thức hiện. Mỗi cá nhân có một miền tri thức ẩn, hiện khác nhau, những nhà quản trị cần có chính sách để vừa khuyến khích phát triển tri thức cá nhân vừa phải tích hợp tri thức cá nhân thành tri thức Tổ chức. Hai quá trình chuyển hoá tri thức cá nhân thành tri thức Tổ chức và ngược lại cần thực hiện một cách đồng thời và liên tục.

1.1.2.3. Chia sẻ tri thức trong Tổ chức

Một trong những hoạt động quan trọng, góp phần không nhỏ vào thành công của quản lý tri thức là chia sẻ tri thức giữa các thành viên trong doanh nghiệp. Nó được coi là một trong những thử thách lớn nhất của quản lý. Davenport và Prusak (1998) cho rằng chia sẻ tri thức là quá trình trao đổi tri thức giữa các cá nhân và nhóm người. Còn theo Alavi và Leidner (2001), chia sẻ tri thức là quá trình phổ biến tri thức trong tổ chức. Sự phổ biến này có thể diễn ra giữa các cá nhân, các nhóm hoặc tổ chức, sử dụng bất kỳ hình thức hay kênh giao tiếp nào.

Chia sẻ tri thức được coi là một trong những thử thách lớn nhất của quản lý, bởi vì các nhân viên trong một tổ chức thường không sẵn sàng chia sẻ thông tin với nhau. Họ coi tri thức là sức mạnh mà mỗi người đều muốn giữ để tạo ra lợi thế cho

mình, không muốn chia sẻ với người khác. Do vậy, điều tiên quyết của quản trị tri thức là phải tạo ra môi trường hay văn hóa chia sẻ tri thức trong nội bộ.

Điều này nói thì dễ nhưng thực hiện không dễ chút nào. Vai trò của người lãnh đạo cực kỳ quan trọng trong việc tạo một môi trường như vậy. Không chỉ khuyến khích, ghi nhận việc chia sẻ tri thức, nhà quản lý phải chủ động tham gia chia sẻ tri thức một cách tích cực bên cạnh việc hướng nhân viên cùng phát triển các nguồn tri thức nội bộ. Quá trình này không chỉ làm giàu tri thức của các cá nhân mà còn là động lực cho việc không ngừng học hỏi. Đẩy mạnh mô hình học hỏi, chia sẻ tri thức, thông tin trong doanh nghiệp giúp doanh nghiệp thích nghi nhanh với sự thay đổi của môi trường, nâng cao năng lực chuyên môn, gia tăng tài sản vô hình cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, theo Nonaka và Takeuchi (1995), để tri thức cá nhân trở thành tri thức chung của tổ chức, chúng được biến đổi thông qua một quá trình bao gồm các hoạt động chia sẻ được diễn ra.

Người chia sẻ và người tiếp nhận giao tiếp trực tiếp với nhau (ví dụ: học nghề, giao tiếp, giảng bài) thì việc tiếp nhận này là từ tri thức ẩn thành tri thức hiện. Tri thức từ người này không qua trung gian mà chuyển ngay thành tri thức của người kia. Đây chính là quá trình xã hội hóa. Đối với người nhận là sự thấu cảm.

- Khi mã hóa tri thức thành văn bản hay các hình thức hiện hữu khác thì đó lại là quá trình ngoại xuất (ví dụ: diễn giải các kinh nghiệm, viết ra các bài học). Đối với người nhận thì đó chính là quá trình diễn giải rõ ràng.

- Khi ghép các tri thức hiện đã có lại với nhau tạo ra tri thức mới thì đó chính là quá trình kết hợp tri thức hiện (ví dụ: tập hợp các kinh nghiệm đề ra cách làm mới, tổng hợp). Đối với người nhận đó là quá trình kết nối.

- Khi tri thức hiện bên ngoài là tri thức chung được người nhận tiếp nhận và biến thành tri thức riêng của mình thì đó là quá trình nội nhập (ví dụ: học tập, đọc sách, xem băng mô phỏng). Đây gọi là quá trình nhập tâm.

1.1.3. Mối quan hệ giữa Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức

Ngày nay, khi tri thức ngày càng được xem như tài sản quý giá nhất của hầu hết các Tổ chức, một thách thức quan trọng trước bất kỳ tổ chức nào đó là hoạt động

khuyến khích chia sẻ tri thức. Vì thế vấn đề khó khăn cho bất kỳ Tổ chức nào là làm thế nào để khuyến khích chia sẻ tri thức. Nhiều ý kiến cho rằng người ta phải tạo ra môi trường thích hợp trong Tổ chức để chia sẻ tri thức diễn ra. Tạo ra một môi trường thuận lợi, nói cách khác, là tạo ra một nền Văn hóa chia sẻ tri thức.

DeLong và Fahey (2000) thừa nhận rằng Văn hóa Tổ chức có tác động lớn đối với việc tận dụng tài sản trí tuệ. Các tác giả tập trung vào bốn cách thức mà Văn hóa ảnh hưởng đến hành vi Tổ chức, chủ yếu là tạo ra , chia sẻ, và sử dụng tri thức. Đầu tiên là đưa ra các giả định: Tri thức là gì và những tri thức nào có giá trị quản lý. Thứ hai là mối quan hệ giữa tri thức cá nhân và Tổ chức. Thứ ba là bối cảnh cho sự tương tác xã hội xác định mức độ kiến thức sẽ được sử dụng trong tình huống cụ thể. Thứ tư là các quá trình mà tri thức được tạo ra, hợp thức hóa, và phân phối trong các Tổ chức. Các tác giả đã tiến hành nghiên cứu trong hơn 50 Tổ chức có sáng kiến quản lý tri thức bổ sung để phát hiện ra rằng hầu hết các nhà quản lý công nhận Văn hóa Tổ chức là yếu tố chính tác động đến việc tạo ra và sử dụng tài sản tri thức.

Park và cộng sự (2004) chỉ ra rằng VHTC là cách thức mà tổ chức đang quản lý nhân viên mình, hoặc nói lên cơ cấu tổ chức đang tồn tại và các yếu tố VHTC có tác động dương đến chia sẻ tri thức. Do đó, để khuyến khích chia sẻ tri thức của các cá nhân, các nhóm thì tổ chức nên tạo một môi trường VHTC tích cực và đáng tin cậy cho người lao động.

Nếu các công ty muốn đạt được lợi thế cạnh tranh thì phải có một nền văn hóa lành mạnh và môi trường thích hợp thông qua chia sẻ tri thức (Ford & Chan, 2003). Văn hóa Tổ chức được thiết lập không chỉ ảnh hưởng đến thành công của chia sẻ tri thức mà còn có tác dụng đến định hướng và hình thành nên thái độ, hành vi của người lao động (Lai & Lee, 2007; Ruppel & Harrington, 2001). Văn hóa tổ chức tích cực sẽ làm gia tăng sự chia sẻ tri thức của người lao động (Saeed & Hassan, 2000).

Trên thực tế, trong các Tổ chức mà môi trường làm việc là môi trường cạnh tranh thì các thành viên sẽ không chia sẻ tri thức đặc biệt là những tri thức ẩn trong mỗi người. Như vậy, Tổ chức sẽ bị thiệt hại khi nhân viên vì một lý do nào đó ra đi. Vì tri thức ẩn chưa được chia sẻ sẽ theo họ ra đi. Tuy nhiên, trong nhiều Tổ chức cũng

có nhiều cá nhân sẵn sàng chia sẻ tri thức và đón nhận tri thức từ người khác, nhưng đôi khi họ không biết phải chia sẻ với ai, khi nào cần chia sẻ và chia sẻ như thế nào. Như vậy, cần một cơ chế để tri thức được nuôi dưỡng, chia sẻ, phát triển và sử dụng phù hợp với mục tiêu của Tổ chức. Cơ chế này cũng phải thể hiện sự ghi nhận, thưởng (có thể vật chất hay tinh thần) đối với việc chia sẻ (của các cá nhân hay bộ phận). Về hình thức, cơ chế có thể được thể hiện dưới dạng các quy trình hay hướng dẫn, được công bố rộng rãi trong toàn Tổ chức. Cuối cùng, để các hoạt động chia sẻ tri thức diễn ra một cách hiệu quả thì không thể thiếu vai trò của cơ sở hạ tầng thông tin đặc biệt là công nghệ thông tin. Công nghệ thông tin đóng vai trò hỗ trợ, làm cho việc chia sẻ, lưu giữ, cập nhật và sử dụng tri thức được thực hiện dễ dàng hơn. Với hệ thống cơ sở hạ tầng thông tin tốt, các nguồn tin được chia sẻ ở tất cả các cấp trong tổ chức hoặc doanh nghiệp. Qua đó tri thức sẽ đến được với từng cá nhân trong tổ chức hoặc doanh nghiệp.

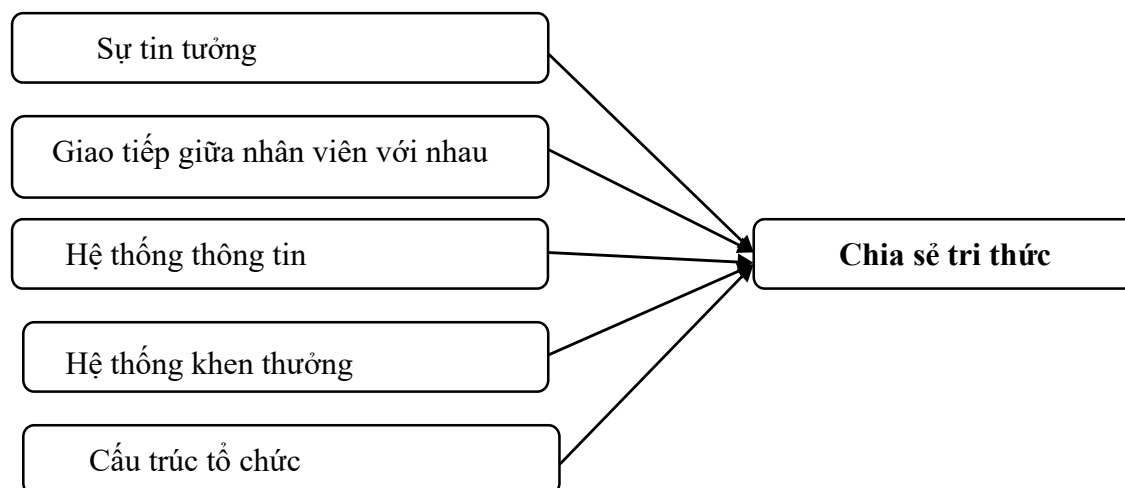
Phân tích đến đây, chúng ta phần nào thấy được vai trò quan trọng của Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức giữa các thành viên trong tổ chức. Và trên thế giới đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về mối quan hệ tác động của các yếu tố Văn hóa tổ chức đến việc chia sẻ tri thức. Xin trình bày một số công trình nghiên cứu điển hình trên thế giới và trong nước về vấn đề này mà tác giả đã nghiên cứu, tham khảo trong quá trình thực hiện đề án nghiên cứu của mình.

1.2. Các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng tới chia sẻ tri thức

1.2.1. Nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007)

Nghiên cứu “Văn hóa tổ chức và chia sẻ tri thức: các yếu tố quyết định thành công” của Al-Alawi A.I. và cộng sự đã thực hiện phỏng vấn 300 nhân viên đến từ nhiều tổ chức khác nhau tại vương quốc a-ren, khu vực công lẫn tư nhân. Các nhà nghiên cứu đã sử dụng 2 phương pháp: nghiên cứu định lượng (thông qua khảo sát) và nghiên cứu định tính (thông qua các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc). Mô hình nghiên cứu đề xuất các yếu tố của văn hóa tổ chức bao gồm các yếu tố: sự tin tưởng, giao tiếp, cấu trúc tổ chức, hệ thống khen thưởng và hệ thống thông tin. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng có 4 yếu tố của văn hóa tổ chức: sự tin tưởng, giao tiếp, cấu trúc tổ

chức, hệ thống khen thưởng đều có tác động tích cực (có quan hệ dương) với chia sẻ tri thức trong các tổ chức; còn yếu tố hệ thống thông tin có tác động chưa rõ ràng đến chia sẻ tri thức.

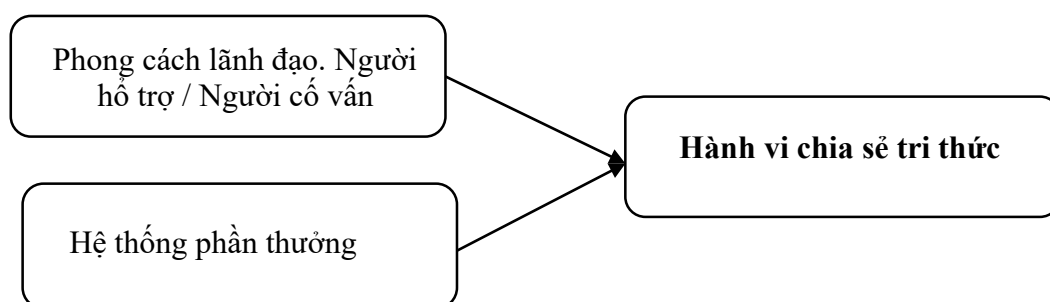


Nguồn: Al-Alawi A.I. và cộng sự (2007), Tạp chí Quản lý tri thức của Emerald Group (Volume 11, Number 2, 2007)

Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007)

1.2.2. Nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011)

Jahani và cộng sự (2011) nghiên cứu tác động của yếu tố phần thưởng và phong cách lãnh đạo đến chia sẻ tri thức giữa các Giảng viên Đại học trong ngành giáo dục tại Iran. Tham khảo từ các nghiên cứu trước, Jahani và cộng sự (2011) đã đưa ra mô hình nghiên cứu như trong hình 1.2.



Nguồn: Jahani và cộng sự (2011), Tạp chí Quản lý kinh doanh Mỹ (Volume 3, Number 1, 2011)

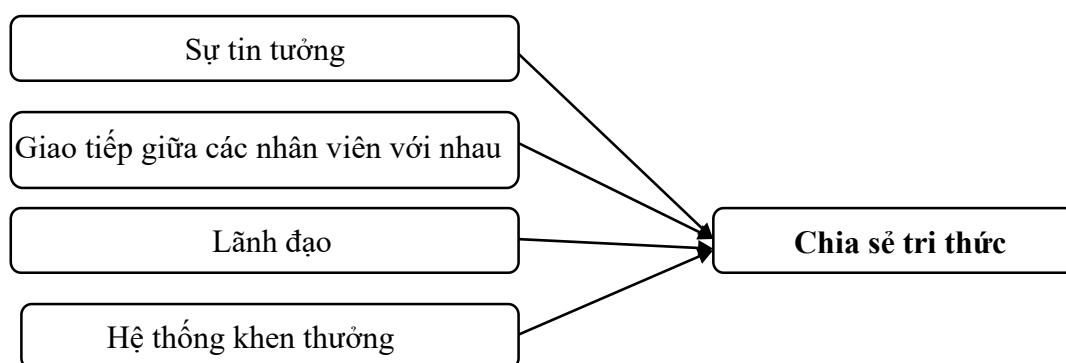
Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011)

Jahani và cộng sự đã nghiên cứu “Hệ thống khen thưởng và lãnh đạo có quan trọng trong việc chia sẻ tri thức giữa các giảng viên trường đại học không?” nhằm

khám phá tác động của yếu tố hệ thống khen thưởng và lãnh đạo đến chia sẻ tri thức trong ngành giáo dục tại Iran. Đối tượng nghiên cứu là giảng viên thuộc 10 trường đại học hàng đầu từ Tehran, Shiraz, Mashadh và Esfahan. Phương pháp nghiên cứu sử dụng là nghiên cứu định tính và định lượng. Kết quả nghiên cứu cho thấy, hệ thống khen thưởng và lãnh đạo có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức.

1.2.3. Nghiên cứu của Islam và cộng sự (2011)

Nghiên cứu “Văn hóa tổ chức và chia sẻ tri thức: bằng chứng thực nghiệm từ các tổ chức dịch vụ” tại Bangladesh, nhằm mục đích kiểm tra mối quan hệ giữa các yếu tố văn hóa tổ chức và chia sẻ tri thức trong lĩnh vực dịch vụ. Kế thừa kết quả nghiên cứu của Al-Alawi A.I. và cộng sự (2007), tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu với 4 yếu tố của văn hóa tổ chức như sau: sự tin tưởng, giao tiếp, lãnh đạo và hệ thống khen thưởng. Phương pháp nghiên cứu là định tính và định lượng. Kết quả kiểm định mô hình cho thấy các yếu tố có tác động thúc đẩy chia sẻ tri thức là sự tin tưởng, giao tiếp và lãnh đạo. Điều khác biệt là trong khi các nghiên cứu trước đều cho thấy hệ thống khen thưởng có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức, trong nghiên cứu này thì hệ thống khen thưởng lại tác động không có ý nghĩa đến chia sẻ tri thức. Mô hình được trình bày như trong hình 1.3.



*Nguồn: Islam và cộng sự (2011), Tạp chí Quản lý kinh doanh Châu Phi
(Volume 5, Number 14, 2011)*

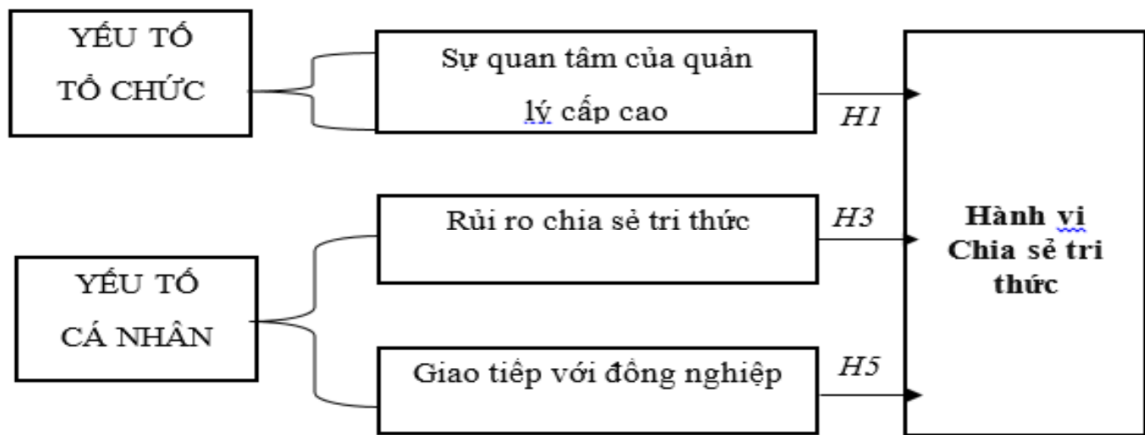
Hình 1.3: Nghiên cứu của Islam và cộng sự (2011)

1.2.4. Nghiên cứu của Võ Thị Thanh Thương, Nguyễn Thị Thảo, Mai Thị Hồng Nhung (2021)

Đề án nghiên cứu được Nghiên cứu của Võ Thị Thanh Thương, Nguyễn Thị Thảo, Mai Thị Hồng Nhung thực hiện năm 2021, nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức của giảng viên Trường Đại học Duy Tân. Mục tiêu chính của nghiên cứu là: (1) Xác định các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến việc chia sẻ tri thức, (2) Đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đó lên việc chia sẻ tri thức ở các giảng viên Trường Đại học Duy Tân, và (3) Đề xuất một số kiến nghị cho các Trường Đại học nhằm cải tiến văn hóa tổ chức theo định hướng tri thức. Do hạn chế về nguồn lực, nên nghiên cứu giới hạn phạm vi khảo sát ở Trường Đại học Duy Tân.

Mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp ngẫu nhiên đơn giản. Bảng câu hỏi khảo sát bằng giấy và trực tuyến được gửi đến các giảng viên Trường Đại học Duy Tân. Khảo sát này được tiến hành trong tháng 02/2021, kết quả thu về 160 phiếu hợp lệ. Kết quả khảo sát được xử lý bằng phần mềm SPSS, với các phương pháp phân tích dữ liệu: Phân tích thống kê mô tả, phân tích độ tin cậy Cronbach'Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan pearson, phân tích hồi quy và phân tích tương quan.

Mô hình nghiên cứu đề xuất để khảo sát 6 yếu tố văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đến việc chia sẻ tri thức trong các giảng viên Trường Đại học Duy Tân. Qua thu thập dữ liệu từ 160 giảng viên Trường Đại học Duy Tân, kết quả cho thấy các yếu tố văn hóa tổ chức có ảnh hưởng tới việc chia sẻ tri thức giữa các giảng viên Trường Đại học Duy Tân bao gồm: Sự quan tâm của quản lý cấp cao, Rủi ro chia sẻ tri thức, Giao tiếp với đồng nghiệp. Kết quả nghiên cứu góp phần kiểm định thang đo và tác động của các yếu tố văn hóa tổ chức đến việc chia sẻ tri thức giữa các giảng viên Trường Đại học Duy Tân.



Nguồn: Võ Thị Thanh Thương và Nguyễn Thị Thảo và Mai Thị Hồng Nhung(2021)

Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu Ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức đến chia sẻ tri thức của các giảng viên Trường Đại học Duy Tân.

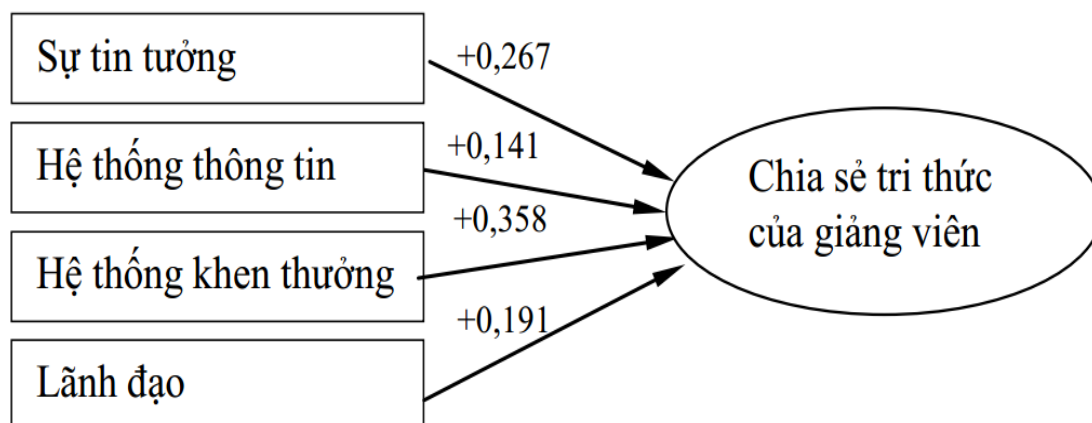
1.2.5. Nghiên cứu của Trần Thị Lan Nhung và Nguyễn Thị Cẩm Loan (2019)

Trần Thị Lan Nhung và Nguyễn Thị Cẩm Loan (2019) nghiên cứu nhằm xác định các yếu tố của văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức của giảng viên - kiểm định tại trường Đại học Tài chính - Marketing. Mục tiêu chính của nghiên cứu là: (1) Xác định các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến việc chia sẻ tri thức, (2) Đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đó lên việc chia sẻ tri thức ở các giảng viên Trường Đại học Tài chính - Marketing, và (3) Đề xuất một số kiến nghị cho các Trường Đại học nhằm cải tiến văn hóa tổ chức theo định hướng tri thức. Do hạn chế về nguồn lực, nên nghiên cứu giới hạn phạm vi khảo sát ở trường Đại học Tài chính – Marketing, cũng là cơ sở khoa học cho việc kiện toàn văn hóa tổ chức để thúc đẩy chia sẻ tri thức của giảng viên tại trường đại học trong giai đoạn hiện nay.

Mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp ngẫu nhiên đơn giản. Bảng câu hỏi khảo sát bằng giấy và trực tuyến được gửi đến các giảng viên của Trường Đại học Tài chính - Marketing. Khảo sát này được tiến hành trong tháng 10/2019, kết quả thu về từ 215 giảng viên cơ hữu của Trường (trong số hơn 270 giảng viên trước thời điểm Trường Cao đẳng Tài chính - Hải quan sáp nhập vào). Kết quả khảo sát được xử lý

bằng phần mềm SPSS, với các kỹ thuật: Cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA - Exploratory Factor Analysis) nhằm kiểm định độ tin cậy của các thang đo; phân tích hồi qui bội nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu, các giả thuyết nghiên cứu và định vị tầm quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng.

Nghiên cứu dựa theo mô hình nghiên cứu của Kathiravelu và cộng sự (2014). Mô hình nghiên cứu đề xuất để khảo sát 6 yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức của giảng viên Trường Đại học Tài chính - Marketing. Qua thu thập dữ liệu từ 215 giảng viên cơ hữu của Trường Đại học Tài chính - Marketing, kết quả cho thấy các yếu tố văn hóa tổ chức có ảnh hưởng tới việc chia sẻ tri thức giữa các giảng viên Đại học Tài chính - Marketing theo trình tự mức độ ảnh hưởng từ cao xuống thấp là: hệ thống khen thưởng; sự tin tưởng; lãnh đạo và hệ thống thông tin. Kết quả nghiên cứu góp phần kiểm định thang đo và tác động của các yếu tố văn hóa tổ chức đến việc chia sẻ tri thức giữa các giảng viên Trường Đại học Tài chính - Marketing.



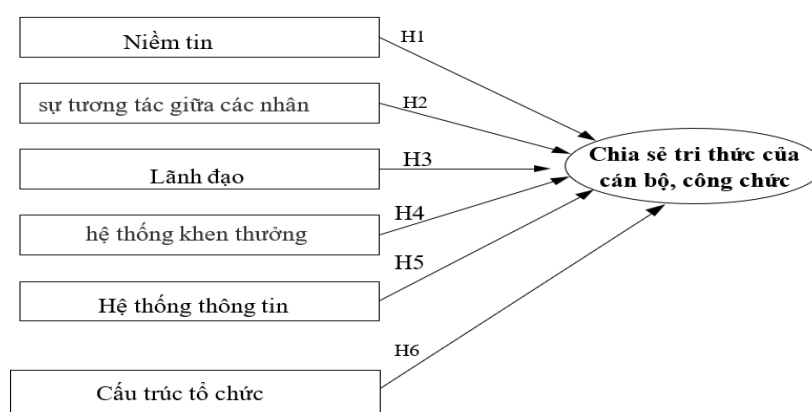
Nguồn: Trần Thị Lan Nhung, Nguyễn Thị Cẩm Loan (2019)

Hình 1.5: nghiên cứu Ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức đến chia sẻ tri thức của các giảng viên Trường Đại học Tài chính – Marketing.

1.2.6. Nghiên cứu của Trương Thị Hoài Nghĩa (2020)

Trương Thị Hoài Nghĩa (2020) nghiên cứu nhằm xác định các yếu tố thành phần của văn hóa tổ chức tác động đến quá trình chia sẻ tri thức trong cán bộ, công chức Khối Dân – Chính – Đảng thành phố Hồ Chí Minh. Mục tiêu chính của nghiên

cứ là: (1) Xác định các yếu tố văn hóa tổ chức tác động đến việc chia sẻ tri thức, (2) Đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đó lên việc chia sẻ tri thức trong cán bộ, công chức Khối Dân – Chính – Đảng thành phố Hồ Chí Minh, và (3) đề xuất một số hàm ý quản trị để thúc đẩy quá trình chia sẻ tri thức trong đội ngũ công chức Khối, góp phần tăng cường hiệu quả hoạt động của các đơn vị trong Khối. Do hạn chế về nguồn lực, nên nghiên cứu giới hạn phạm vi khảo sát trong cán bộ, công chức Khối Dân – Chính – Đảng thành phố Hồ Chí Minh, cũng là cơ sở khoa học cho việc kiện toàn văn hóa tổ chức để thúc đẩy quá trình chia sẻ tri thức trong đội ngũ công chức Khối trong giai đoạn hiện nay.



Nguồn: Trương Thị Hoài Nghĩa (2020)

Hình 1.6: Mô hình nghiên cứu của Trương Thị Hoài Nghĩa (2020)

Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu trước đây về văn hóa tổ chức và chia sẻ tri thức, nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm xác định các yếu tố thành phần của văn hóa trong tổ chức ảnh hưởng đến quá trình chia sẻ tri thức trong cán bộ, công chức Khối, từ đó đưa ra mô hình nghiên cứu, thực hiện hiệu chỉnh thang đo để đưa vào nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định lượng trên số lượng 227 phiếu khảo sát hợp lệ. Tác giả sử dụng phần mềm SPSS để kiểm định, sử dụng hệ số Cronbach's Alpha để đánh giá độ tin cậy của các thang đo, kiểm định bằng phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích hồi quy tuyến tính bội. Kết quả nghiên cứu cho thấy 06 yếu tố thành phần của văn hóa tổ chức tác động đến quá trình chia sẻ tri thức của cán bộ, công chức tại Khối Dân – Chính –

Đảng Thành phố Hồ Chí Minh đó là: Niềm tin; sự tương tác giữa các nhân viên; lãnh đạo; hệ thống khen thưởng; hệ thống thông tin và cấu trúc tổ chức. Mô hình nghiên cứu được thể hiện như trong hình 1.6.

Bảng Tóm lược các công trình nghiên cứu đã tham khảo

Các yếu tố Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ Tri thức	Tác giả					
	Al-Alawi và cộng sự (2007)	Islam và cộng sự (2011)	Jahani và cộng sự (2011)	Võ Thị Thanh Thương, Nguyễn Thị Thảo, Mai Thị Hồng Nhung (2021)	Trần Thị Lan Nhung, Nguyễn Thị Cẩm Loan (2019)	Trương Thị Hoài Nghĩa (2020)
Hệ thống khen thưởng	x	o	x	o	x	x
Lãnh đạo	o	x	x	x	x	x
Sự tin tưởng của nhân viên/ đồng nghiệp	x	x	o	o	x	x
Giao tiếp trong tổ chức	x	x	o	x	o	x
Quy trình làm việc	o	o	o	o	o	o
Cấu trúc tổ chức	x	o	o	o	o	o
Công nghệ thông tin	o	o	o	o	x	x
Rủi ro chia sẻ tri thức	o	o	o	x	o	o

x : Kết quả kiểm định là có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức

o : Kết quả kiểm định là không có tác động đến chia sẻ tri thức

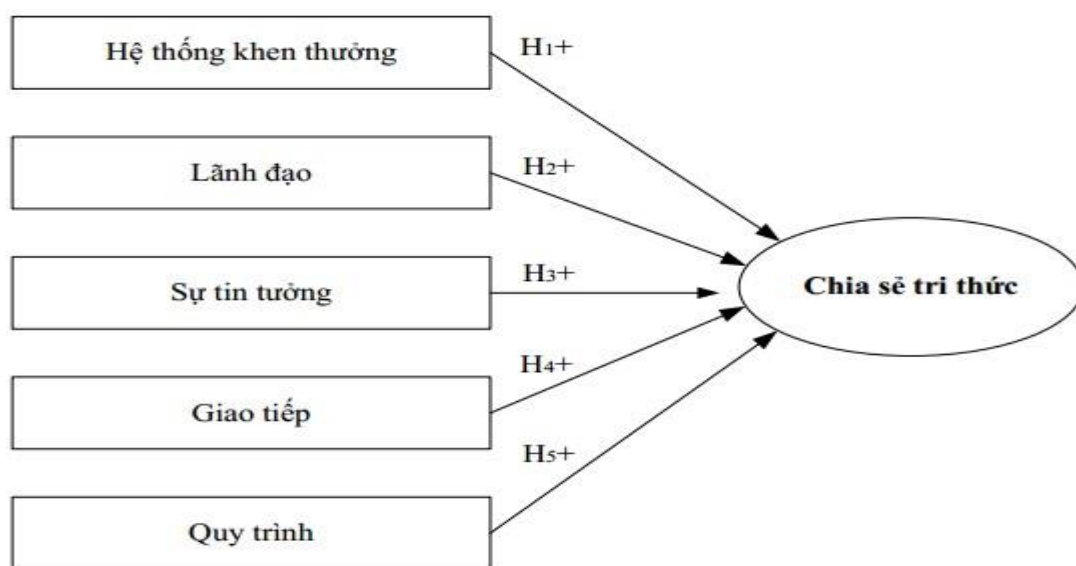
Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2024)

1.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu và các giả thuyết nghiên cứu

Nếu như trong nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007), 4 yếu tố văn hoá: sự tin tưởng giữa các cá nhân, sự giao tiếp giữa các nhân viên, phần thưởng và cấu trúc tổ chức được kết luận là có mối quan hệ dương với việc chia sẻ tri thức của các nhân viên, còn các yếu tố văn hóa tổ chức khác như lãnh đạo, quy trình chưa được đưa vào nghiên cứu. Như vậy nghiên cứu trên đã bỏ qua yếu tố lãnh đạo, một yếu tố được nhiều nhà nghiên cứu khác chứng minh là có tác động mạnh đến hành vi chia sẻ trong tổ chức. Trong đó phải kể đến nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011), ông đã tiến hành kiểm định và kết luận rằng phong cách lãnh đạo có tác động tích cực đến hành vi chia sẻ tri thức của các giảng viên thuộc nhiều trường đại học danh tiếng của Iran. Một nghiên cứu khác, của Võ Thị Thanh Thương và Nguyễn Thị Thảo và Mai Thị Hồng Nhung (2021). Với cách tiếp cận theo lý thuyết hành vi hoạch định (TPB), tác giả đã kiểm định và kết luận các yếu tố có ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức là thái độ đối với chia sẻ tri thức, kiểm soát hành vi chia sẻ tri thức, lãnh đạo và đồng nghiệp. Như vậy nghiên cứu này, một lần nữa khẳng định vai trò của lãnh đạo trong việc chia sẻ tri thức của các thành viên trong tổ chức. Tuy cách tiếp cận này khá là phù hợp để nghiên cứu hành vi chia sẻ tri thức, nhưng mục tiêu của bài nghiên cứu này tập trung vào các yếu tố văn hoá tổ chức nên tác giả đề án sẽ sử dụng khung lý thuyết về văn hoá tổ chức của Gupta và Govindarajan (2000), kế thừa kết quả nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007), đưa 5 yếu tố: sự tin tưởng, sự giao tiếp giữa các nhân viên, quy trình, hệ thống khen thưởng và lãnh đạo vào mô hình nghiên cứu mới. Còn yếu tố công nghệ thông tin, qua các nghiên cứu trên được kết luận là không có tác động thúc đẩy chia sẻ tri thức nên trong nghiên cứu lần này sẽ không được nghiên cứu lại. Ngoài ra, từ kết quả nghiên cứu của Jahani và cộng sự (2011), Trần Thị Lan Nhung và Nguyễn Thị Cẩm Loan (2019), khẳng định vai trò của lãnh đạo đối với việc chia sẻ tri thức. Tác giả bài nghiên cứu này muốn đưa thêm vào mô hình nghiên cứu yếu tố lãnh đạo để có cái nhìn đầy đủ hơn về vai trò của văn hoá tổ chức đến việc chia sẻ tri thức VNPT Bình Thuận. Còn yếu tố hệ thống khen thưởng, trong khi hầu như các nghiên cứu trước đây đều khẳng định có tác động tích cực đến việc chia sẻ

tri thức thì nghiên cứu của Islam và các cộng sự (2011) lại khẳng định không có tác động nào. Nguyên nhân có thể do sự khác biệt của văn hóa Bangladesh hay do lĩnh vực nghiên cứu là dịch vụ. Để làm rõ nguyên nhân trên, yếu tố hệ thống khen thưởng sẽ tiếp tục được kiểm định trong nghiên cứu này. Bên cạnh đó, yếu tố cấu trúc tổ chức khá phức tạp và theo như một số nghiên cứu trước, nó được tách biệt với các yếu tố văn hóa tổ chức. Cho nên trong phạm vi nghiên cứu này, cấu trúc tổ chức không được đưa vào các yếu tố văn hóa tổ chức và nó có thể được kiểm định ở các bài nghiên cứu tiếp theo.

Trên cơ sở tổng luận cơ sở lý thuyết, tham khảo các công trình nghiên cứu có liên quan của các tác giả thuộc các quốc gia trên thế giới và tại Việt Nam có liên quan đến đề án nghiên cứu này, cùng với quá trình trao đổi, phỏng vấn và thảo luận với các nhà quản lý tại VNPT Bình Thuận, tác giả đề án đề xuất mô hình nghiên cứu ban đầu như vậy mô hình nghiên cứu đề xuất được trình bày như trong hình 1.7.



Hình 1.7: Mô hình nghiên cứu đề xuất.

Nguồn: Đề xuất của tác giả (2024)

Giả thuyết nghiên cứu:

- Hệ thống khen thưởng: là một tập hợp các ưu đãi cần thiết dành cho thành viên trong tổ chức nhằm định hướng cho hành vi của họ (Cabrera & Bonache, 1999). Theo Lok và Crawford (2000), hệ thống khen thưởng nói lên sự hài lòng của người

lao động đối với những phần thưởng được trao bởi tổ chức, đồng thời nó cũng là một tập hợp các ưu đãi cần thiết dành cho thành viên trong tổ chức nhằm định hướng cho hành vi của họ.

Để khuyến khích nhân viên sáng tạo tri thức thì tổ chức cần tôn trọng nhân viên, có các hình thức khen thưởng kịp thời cho nhân viên khi họ đóng góp được những sáng kiến quan trọng cho tổ chức. Theo Syed-Ikhsan và Rowl (2004) cho rằng nhân viên cần có phần thưởng để có động lực mạnh mẽ nhằm chia sẻ tri thức, Mặc dù, tất cả các nhân viên đều sẵn sàng cung cấp kiến thức một cách dễ dàng mà không cần xem xét những gì có thể đạt được hay mất đi. Artol và Locke (2000) tìm ra mối quan hệ tích cực giữa phần thưởng và chia sẻ tri thức. Kugel và Schostek (2004) nhận thấy phần thưởng bằng tiền lương như có tác động tích cực tức thì đến động cơ chia sẻ tri thức. Trên cơ sở đó, giả thuyết sau đây được đề nghị:

Giả thuyết H1: Hệ thống khen thưởng có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức của nhân viên trong tổ chức.

- Lãnh đạo: là hành vi của cá nhân tác động đến hoạt động của nhóm thông qua việc chia sẻ mục tiêu (Hemphill & Coon, 1957, trích trong Nguyễn Hữu Lam, 2007). Lãnh đạo là khả năng bứt phá khỏi văn hóa nhằm thực hiện một quá trình thay đổi tiến hóa mang tính thích nghi hơn (Schein, 1992). Theo Orra và Kunkel (2002) trích trong Gregoire và Arendt (2004) thì người lãnh đạo là người có khả năng truyền cảm hứng và hướng dẫn những người khác hướng đến việc xây dựng và đạt được việc chia sẻ tầm nhìn.

Lãnh đạo được xác định là quan trọng có ảnh hưởng đến việc chia sẻ tri thức hiệu quả, có tác động đến thành công và phát triển của nhân viên bằng cách hành động như một người hướng dẫn, dẫn đầu. Nhà lãnh đạo phải thể hiện sự sẵn sàng chia sẻ thông tin và tri thức để nhân viên của họ sẽ phát triển cao hơn mức tiềm năng sẵn có. Theo nghiên cứu của Kreiner (2002), các nhà lãnh đạo đóng một vai trò quan trọng trong chia sẻ tri thức, vì họ tạo điều kiện cho các thành viên khác chia sẻ, trau dồi để tạo ra các kiến thức cần thiết trong tổ chức. Oliver và Kadi (2006) cho rằng, lãnh đạo cần phải tích cực tham gia vào quá trình truyền bá, truyền tải những gì tạo

ra tri thức và hoạt động chia sẻ tri thức được đánh giá cao trong tổ chức. Theo Kerr và Clegg (2007), lãnh đạo là cần thiết trong việc cung cấp kiến thức, xây dựng cơ cấu và tầm nhìn chiến lược cho tổ chức, ảnh hưởng đến các cơ hội để chia sẻ tri thức. Còn Jahani và cộng sự (2011) thì cho rằng, lãnh đạo có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức trong tổ chức. Trên cơ sở đó, giả thuyết sau đây được đề nghị:

Giả thuyết H2: Lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức của nhân viên trong tổ chức.

- Sự tin tưởng: là một sự kỳ vọng được theo đuổi bởi một cá nhân hay một nhóm biểu hiện bằng lời nói, lời hứa, lời tuyên bố hoặc bằng văn bản (Rotter, 1980). Sự tin tưởng là sự mong đợi của cá nhân hay nhóm vào sự đáng tin cậy của lời hứa và hành động từ các cá nhân hoặc các nhóm khác (Politis, 2003). Đó là một khái niệm biểu lộ niềm tin, tình cảm hay mong đợi về một đối tác, có được từ chuyên môn của đối tác, độ tin cậy và tính chủ ý hoặc từ sự trung thực và lòng nhân từ của đối tác (Cheng & cộng sự, 2008). Sự tin tưởng là điều cần thiết cho một tổ chức vì nó cải thiện hành vi tích cực, khuyến khích các mối quan hệ, làm giảm xung đột và chi phí giao dịch, đồng thời cải thiện môi trường làm việc.

Do đó, sự tin tưởng sẽ tạo điều kiện cho chia sẻ tri thức và lòng tin giữa các cá nhân phát triển trên cơ sở của sự tương tác xã hội. Nhà nghiên cứu Bakker và cộng sự (2006) tin rằng khi mọi người tin tưởng lẫn nhau, họ sẵn sàng cung cấp những kiến thức hữu ích. Sự tin tưởng giữa các đồng nghiệp là một nhân tố vô cùng thiết yếu trong văn hóa tổ chức, được cho là có ảnh hưởng mạnh mẽ đến chia sẻ tri thức (Al-Alawi & cộng sự, 2007). Sự tin tưởng đặt nền tảng ban đầu cho các mối quan hệ xã hội và là một điều kiện tiên quyết cần thiết cho đội ngũ nhân viên trí thức của một tổ chức để chia sẻ tri thức, ý tưởng, thông tin (Brink, 2001). Issa và Haddad (2008) cho rằng sự tin tưởng lẫn nhau giữa các nhân viên là cần thiết cho việc chia sẻ tri thức trong một tổ chức. Trên cơ sở đó, giả thuyết sau đây được đề nghị:

Giả thuyết H3: Sự tin tưởng có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức của nhân viên trong tổ chức.

- Giao tiếp: Theo Hoben, J. B. (1954), giao tiếp là sự trao đổi với nhau tư duy hoặc ý tưởng bằng lời. Giao tiếp là một quá trình giúp chúng ta hiểu được người khác và làm cho người khác hiểu được chúng ta. Theo Smith và Rupp (2002) giao tiếp ở đây đề cập đến sự tương tác của con người thông qua cuộc đàm thoại bằng lời và sử dụng ngôn ngữ cơ thể trong khi giao tiếp. Sự tương tác của con người sẽ tăng lên đáng kể bởi sự tồn tại của các mạng xã hội tại nơi làm việc. Đây là hình thức giao tiếp cơ bản trong việc khuyến khích chia sẻ tri thức.

Giao tiếp có thể hiểu là một quá trình, trong đó nhân viên có thể chia sẻ với nhau các ý tưởng, thông tin, nhằm xác lập và vận hành các mối quan hệ giữa nhân viên với nhân viên trong cùng bộ phận, cùng tổ chức vì những mục đích khác nhau. Ngoài ra, giao tiếp là cách thức để cá nhân liên kết và hòa nhập với nhóm, với tổ chức. Smith và Rupp (2002) tiết lộ rằng giao tiếp giữa các nhân viên là yếu tố cơ bản trong việc khuyến khích chia sẻ tri thức. Giao tiếp có tác động tích cực đến việc cung cấp và thu thập tri thức và đó là một điều kiện trọng tâm để chia sẻ tri thức thành công (Hooff & Ridder, 2004). Theo McEvily và cộng sự (2003), chia sẻ tri thức của cá nhân và tổ chức sẽ được cải thiện thông qua các kênh giao tiếp rộng rãi. Trên cơ sở đó, giả thuyết sau đây được đề nghị:

Giả thuyết H4: Giao tiếp có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức của nhân viên

- Quy trình: là một hệ thống các hoạt động và các nhiệm vụ có liên quan và theo một trình tự nhất định từ đầu vào tới kết quả đầu ra, và có một khởi đầu khác biệt, có bước tiến rõ ràng ở cuối, và một tập hợp các số liệu hữu ích để đo lường hiệu suất (Pearlson, 2001).

Theo Martin (2000), quy trình quản lý tri thức phải đáp ứng năm mục tiêu tổ chức sau đây:

- 1) Kết nối người với người hiểu biết khác
- 2) Kết nối con người với thông tin
- 3) Tạo điều kiện cho sự chuyển đổi từ thông tin thành tri thức
- 4) Tóm lược tri thức, làm cho nó có thể lưu chuyển dễ dàng hơn

5) Phổ biến kiến thức xung quanh tổ chức

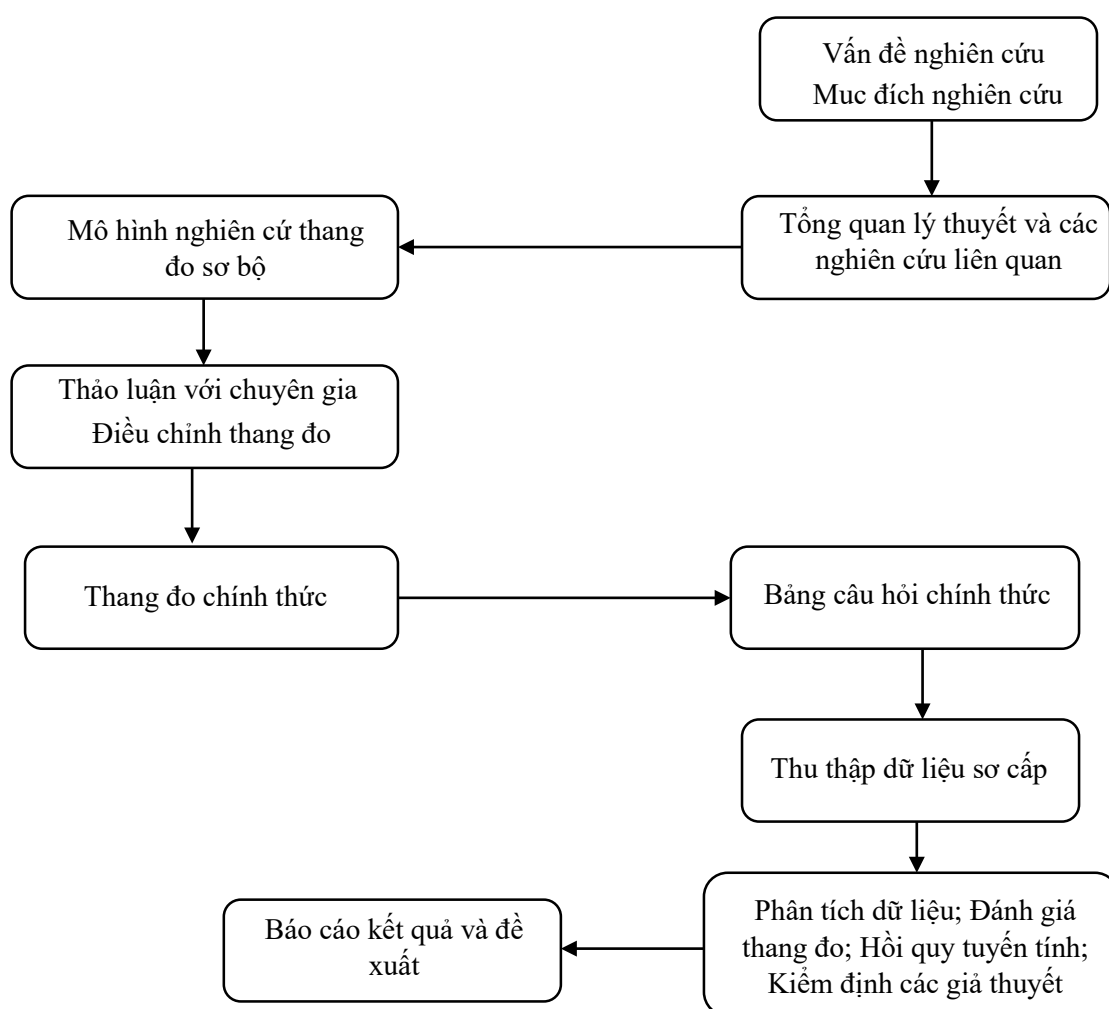
Để đáp ứng các mục tiêu này, một tổ chức phải xây dựng quy trình thúc đẩy hợp tác giải quyết vấn đề, khối lượng công việc sắp xếp hợp lý, và tăng cường hiệu suất (Bixler, 2002-b). Mỗi quan hệ giữa quy trình và việc chia sẻ tri thức trong tổ chức được kiểm định với giả thuyết sau:

Giả thuyết H5: Có mối quan hệ đồng biến giữa quy trình làm việc phù hợp với chia sẻ tri thức trong một tổ chức. trong tổ chức.

1.4. Phương pháp nghiên cứu

1.4.1. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu như hình 1.8 dưới đây:



Nguồn: Của tác giả (2024)

Hình 1.8. Quy trình nghiên cứu

1.4.2. Thiết kế nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng 2 phương pháp nghiên cứu chính đó là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính nhằm điều chỉnh thang đo cho phù hợp với môi trường ngành VT-CNTT, từ đó lập bảng câu hỏi (Phiếu khảo sát) để sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu định lượng. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát và được đưa vào phân tích bằng phần mềm SPSS.

1.4.2.1. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính nhằm khám phá và hình thành các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu. Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu chuyên gia, thảo luận, tiến hành phỏng vấn sâu với 10 chuyên gia là lãnh đạo các phòng chức năng của VNPT Bình Thuận. Họ là những người có nhiều năm kinh nghiệm và giữ những vị trí quản lý quan trọng. Nội dung phỏng vấn được tổng hợp làm cơ sở điều chỉnh thang đo.

Nội dung thảo luận được trình bày ở phụ lục 1. Qua thảo luận, các yếu tố thừa, không phù hợp đã được loại bỏ hoặc bổ sung thêm một vài yếu tố mới. Ngoài ra, một số từ ngữ cũng được điều chỉnh cho rõ nghĩa hơn. Các cuộc thảo luận được tiến hành cho đến khi nào không còn có thêm ý kiến mới thì dừng lại.

Thang đo sau khi điều chỉnh được gọi là thang đo chính thức và được sử dụng trong nghiên cứu định lượng. Đó là thang đo Likert 5 điểm. Các thang đo chính thức sẽ được mã hóa và trình bày trong phần tiếp theo.

1.4.2.2. Nghiên cứu định lượng

a. Mã hóa thang đo

Kết quả thảo luận nhóm cho thấy tất cả các thành viên đều hiểu nội dung của các thành phần văn hóa tổ chức, chia sẻ tri thức. Những người được phỏng vấn đều nhất trí giữ nguyên 5 thang đo trong mô hình đề xuất bao gồm: Hệ thống khen thưởng, lãnh đạo, sự tin tưởng lẫn nhau, giao tiếp, quy trình. Đồng thời, đề nghị loại bỏ một số biến quan sát trong thang đo cho phù hợp. Cụ thể là:

Bảng 1.2: Thang đo chia sẻ tri thức (CSCT)

STT	Nội dung	Mã hóa
1	Tôi không ngần ngại chia sẻ những kiến thức chuyên môn của mình với đồng nghiệp	CSCT1
2	Trong công ty tôi, hầu hết các nhân viên sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình một cách tự do và cởi mở	CSCT2
3	Đồng nghiệp của tôi thường trau dồi kiến thức, kinh nghiệm của họ trong khi làm việc	CSCT3

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả (2024)

Bảng 1.3: Thang đo hệ thống khen thưởng (HTKT)

STT	Nội dung	Mã hóa
1	Tại nơi tôi làm việc, nhân viên được khen thưởng khi họ chia sẻ tri thức của mình với các đồng nghiệp.	HTKT1
2	Việc khen thưởng có tác dụng trong việc khuyến khích chia sẻ tri thức của nhân viên ở công ty.	HTKT2
3	Nhân viên được khen thưởng dựa vào hiệu quả làm việc nhóm cao hơn hiệu quả làm việc cá nhân.	HTKT3
4	Tôi nhận được sự tán dương của đồng nghiệp khi tôi chia sẻ tri thức của mình với họ	HTKT4
5	Khi tôi chia sẻ tri thức thì tôi có cơ hội thể hiện kỹ năng, năng lực bản thân	HTKT5
6	Càng chia sẻ tri thức thì uy tín, danh tiếng của tôi càng tăng.	HTKT6

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả (2024)

Bảng 1.4: Thang đo lãnh đạo (LD)

STT	Nội dung	Mã hóa
1	Lãnh đạo luôn khuyến khích sự tham gia đóng góp ý kiến của nhân viên trong việc ra quyết định.	LĐ1
2	Lãnh đạo luôn thể hiện sự toàn tâm với công việc.	LĐ2
3	Lãnh đạo luôn được sự đồng thuận của nhân viên trong công việc tại nơi tôi làm việc	LĐ3
4	Lãnh đạo luôn quan tâm đến đời sống nhân viên.	LĐ4
5	Lãnh đạo thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo, hội thảo nâng cao chuyên môn cho nhân viên.	LĐ5

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả (2024)

Bảng 1.5: Thang đo sự tin tưởng lẫn nhau giữa các nhân viên (STT)

STT	Nội dung	Mã hóa
1	Tôi tin mình được đối xử công bằng trong công ty.	STT1
2	Tôi tin rằng đồng nghiệp sẽ giúp đỡ tôi khi cần thiết.	STT2
3	Tôi tin rằng đồng nghiệp không tiết lộ thông tin cá nhân của tôi với người khác.	STT3
4	Tôi tin rằng đồng nghiệp đã sử dụng tri thức nhận được để giải quyết vấn đề chung của công ty.	STT4
5	Tôi tin rằng công ty có những quy tắc, luật lệ nhất định nhằm bảo vệ tôi tránh khỏi các ý định gây hại của người khác.	STT5

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả (2024)

Bảng 1.6: Thang đo giao tiếp giữa các nhân viên (GT)

STT	Nội dung	Mã hóa
1	Nhân viên thường xuyên đối thoại trực tiếp (mặt đối mặt) tạo điều kiện cho việc chia sẻ tri thức tại nơi tôi làm việc.	GT1
2	Thảo luận nhóm, hợp tác làm việc làm tăng cường khả năng giao tiếp thúc đẩy việc chia sẻ tri thức	GT2
3	Công ty thường xuyên tổ chức các sự kiện gặp gỡ giao lưu giữa các phòng ban	GT3
4	Tại công ty, ngôn ngữ giao tiếp giữa các nhân viên không ảnh hưởng đến việc chia sẻ tri thức.	GT4
5	Công ty tôi thường xuyên tổ chức các khóa huấn luyện kỹ năng giao tiếp cho nhân viên.	GT5

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả (2024)

Bảng 1.7: Thang đo quy trình (QT)

STT	Nội dung	Mã hóa
1	Quy trình làm việc thúc đẩy sự hợp tác giải quyết vấn đề giữa các phòng ban trong công ty	QT1
2	Quy trình làm việc tạo ra sự gắn kết giữa những nhân viên có tri thức tốt và những người khác trong công ty.	QT2
3	Tri thức được hệ thống hóa tạo điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ trong công ty	QT3
4	Khối lượng công việc được phân bổ hợp lý cho các thành viên trong tổ chức	QT4

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả (2014)

b. Tiến trình thu thập dữ liệu và cỡ mẫu

Dữ liệu được thu thập thông qua bảng câu hỏi chính thức (xem phụ lục 1).

Bảng câu hỏi được thiết kế theo dạng bảng câu hỏi trực tuyến tạo trên Google Forms.

Kích cỡ mẫu được xác định dựa theo kinh nghiệm. Theo Hair và cộng sự (2006) trích trong Nguyễn Đình Thọ (2011), để sử dụng EFA, kích thước mẫu tối thiểu là 50 (tốt hơn là 100) và tỉ lệ quan sát/biến đo lường là 5:1. Với số lượng biến là 5 và 28 quan sát, nghiên cứu này cần đảm bảo kích thước mẫu tối thiểu là $28 \times 5 = 140$. Để bù vào các phiếu khảo sát trả lời không đạt yêu cầu (do thiếu thông tin hoặc trả lời nhiều lựa chọn cho một câu hỏi), hoặc không đáng tin cậy (chọn cùng một mức độ, hoặc 2 cho tất cả các quan sát), tác giả quyết định phỏng vấn khoảng 180 nhân viên đang làm việc tại VNPT Bình Thuận.

Phiếu khảo sát một phần được gửi qua email, gửi đường link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSedh6pD7TRqWnd4DGPt4xDsCDUFVkzcYztaWVBkuczbMkJUbg/viewform?usp=sf_link qua Zalo, Viber của CBCNV trong VNPT Bình Thuận.

c. Thiết kế phiếu khảo sát

Tất cả các biến quan sát trong các thành phần đều sử dụng thang đo Likert 5 điểm với sự lựa chọn từ 1 đến 5 như sau:

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

Nội dung các biến quan sát trong các thành phần được điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế tại VNPT Bình Thuận.

d. Thu thập thông tin nghiên cứu

Thông tin mẫu nghiên cứu được thu thập bằng kỹ thuật phỏng vấn qua bảng câu hỏi (phiếu khảo sát) được gửi đến các CBCNV đang làm việc tại VNPT Bình Thuận

Phiếu khảo sát được thu hồi sau 3 tuần.

Sau khi làm sạch (loại bỏ các phiếu trả lời thiếu thông tin, hoặc chọn trả lời nhiều hơn 1 cho mỗi quan sát, hoặc có cơ sở để xác định không đáng tin cậy) được nhập vào ma trận dữ liệu trên phần mềm SPSS 20.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Nội dung chương 1 này đã tìm hiểu cơ sở lý thuyết về chia sẻ tri thức. Đồng thời, tác giả cũng đã tìm hiểu một số nghiên cứu trước về chia sẻ tri thức. Với cơ sở lý thuyết và từ các công trình nghiên cứu trước, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến chia sẻ tri thức của nhân viên gồm 5 yếu tố: (1) Hệ thống khen thưởng, (2) Lãnh đạo, (3) Sự tin tưởng, (4) Giao tiếp, (5) Quy trình. Trình bày cách thức thực hiện các nghiên cứu định tính, định lượng, thiết kế thang đo và phương pháp xử lý dữ liệu thu thập. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng phương pháp tham khảo ý kiến chuyên gia nhằm điều chỉnh, bổ sung các thang đo dùng trong nghiên cứu. Về nghiên cứu định lượng, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với phương pháp điều tra tổng thể. Quá trình phân tích trải qua các bước sau: Thống kê mô tả, phân tích độ tin cậy, phân tích nhân tố, phân tích hồi quy, kết quả phân tích sẽ được trình bày trong phần kết quả nghiên cứu ở chương 2.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC TẠI VNPT BÌNH THUẬN

2.1. Giới thiệu VNPT Bình Thuận

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Tiền thân của VNPT Bình Thuận là Công ty Điện báo - Điện thoại được chính thức thành lập tháng 01/1993.

Trước khi chia tách:

- Tháng 4/2001, Tổng Công ty Bưu chính Viễn Thông Việt Nam đã ra quyết định cho Bưu điện tỉnh Bình Thuận thực hiện thí điểm phương án đổi mới quản lý, khai thác, kinh doanh Bưu chính Viễn Thông.

- Công ty Điện báo - Điện thoại là đơn vị trực thuộc Bưu điện tỉnh Bình Thuận, được thành lập theo quyết định số 3879/QĐ-TCCB ngày 28/09/2001 của Tổng giám đốc Tổng công ty Bưu chính - Viễn thông Việt Nam trên cơ sở sát nhập Công ty Điện báo - Điện thoại và phần Viễn thông được tách ra từ các Bưu điện huyện, thị xã chuyên kinh doanh về các loại hình dịch vụ Viễn thông.

- Từ ngày 01/06/2007 Công ty Điện báo - Điện thoại thêm chức năng quản lý, phát triển, khai thác dịch vụ Internet được nhận chuyển giao từ Trung tâm Tin Học - Bưu điện tỉnh Bình Thuận.

- Ngày 9/1/2006, Thủ tướng Chính phủ đã có quyết định số 06/2006/QĐ-TTg về việc thành lập công ty mẹ là Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông Việt Nam, đây là bước chuyển đổi tổ chức quan trọng nhằm khẳng định vai trò chủ đạo của VNPT trong lĩnh vực Bưu chính Viễn thông.

Sau khi chia tách:

- Quá trình hình thành và phát triển được thành lập ngày 06 tháng 12 năm 2007, VNPT Bình Thuận được thành lập theo Quyết định số 607/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 06/12/2007 của Hội đồng Quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam về việc Thành lập VNPT Bình Thuận; quyết định số 608/QĐ-TCCB/HĐQT ngày

06/12/2007 của Chủ tịch Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu Chính Viễn thông Việt Nam; quyết định số 160/QĐ-VNPT-HĐTV-NL ngày 31/5/2016 của Hội đồng thành viên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam về việc ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của VNPT Bình Thuận. VNPT Bình Thuận đã trải qua các thời kỳ lịch sử của đất nước, gắn với mỗi thời kỳ đó, chức năng nhiệm vụ của VNPT Bình Thuận có thay đổi. Vì vậy, mục tiêu hoạt động của VNPT Bình Thuận cũng có thay đổi cho phù hợp với từng thời kỳ lịch sử.

- Đến ngày 1/1/2017, VNPT Bình Thuận chính thức hoạt động theo mô hình mới là đơn vị thành viên trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, VNPT Bình Thuận có nhiệm vụ hoạt động kinh doanh và hoạt động công ích cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin chủ đạo trên địa bàn tỉnh Bình Thuận. Cùng các đơn vị thành viên khác của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, VNPT Bình Thuận hoạt động trong một dây chuyền công nghệ viễn thông liên hoàn, thống nhất trên cả nước, có mối liên hệ mật thiết với nhau về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, tài chính, phát triển các dịch vụ viễn thông để thực hiện các mục tiêu, kế hoạch do Tập đoàn giao.

- Trụ sở chính của VNPT Bình Thuận được đặt tại số 02, đường Lê Hồng Phong, phường Bình Hưng, Thành Phố Phan Thiết, tỉnh Bình Thuận

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của VNPT Bình Thuận

VNPT Bình Thuận là đơn vị hạch toán phụ thuộc VNPT; có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành viễn thông - công nghệ thông tin như sau:

- Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn tỉnh;

- Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh;

- Sản xuất, kinh doanh, cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị viễn thông - công nghệ thông tin theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và yêu cầu của khách hàng;

Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông - công nghệ thông tin;

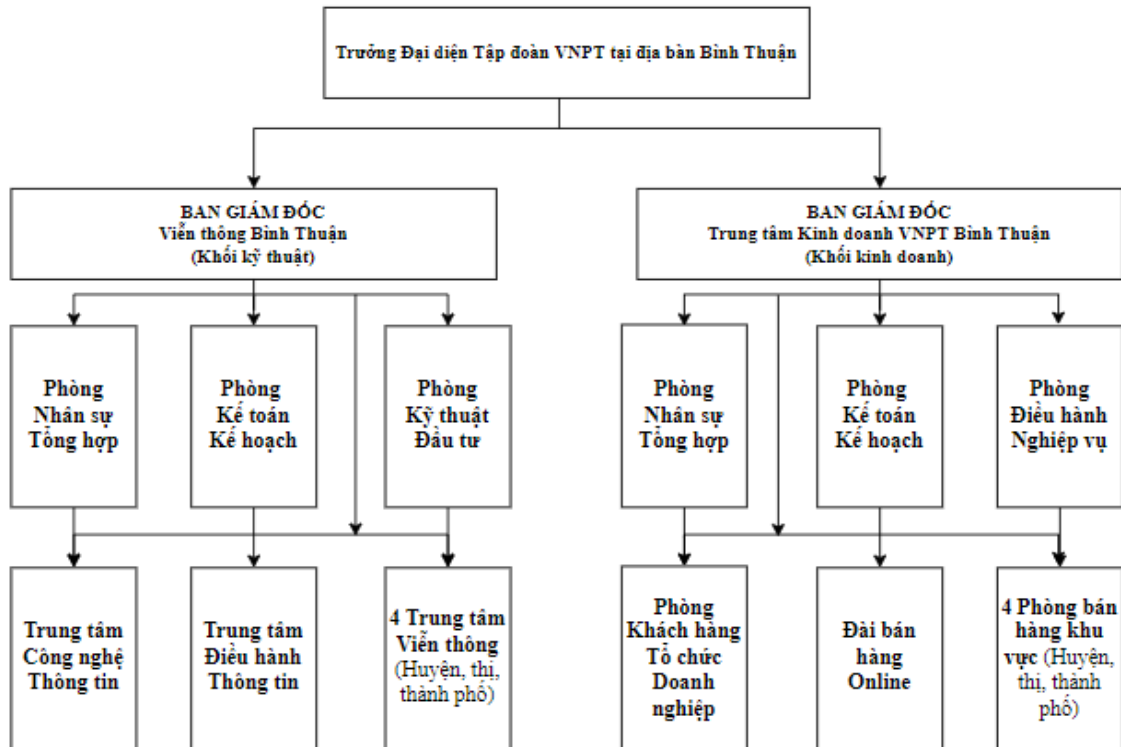
- Kinh doanh dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thống;
- Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng;
- Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp uỷ Đảng, Chính quyền địa phương và cấp trên;
- Kinh doanh các ngành nghề khác trong phạm vi được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

VNPT Bình Thuận là doanh nghiệp Nhà nước, có tư cách pháp nhân, được đăng ký kinh doanh, có con dấu riêng theo tên gọi, được mở tài khoản tại Ngân hàng và Kho bạc Nhà nước, chịu trách nhiệm trước pháp luật và trước Tập đoàn về các hoạt động của đơn vị mình trong phạm vi quyền hạn và nghĩa vụ được quy định; Chịu trách nhiệm kế thừa quyền, nghĩa vụ pháp lý và lợi ích hợp pháp khác về dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin của Bưu điện tỉnh Bình Thuận cũ theo quy định của pháp luật.

2.1.3 Mô hình tổ chức

VNPT Bình Thuận hiện được chia thành 2 khối, khối kỹ thuật và khối kinh doanh, hoạt động theo mô hình trực dọc “chuyên biệt, khác biệt và hiệu quả”, bao gồm 7 trung tâm trực thuộc: Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bình Thuận, Trung tâm Công nghệ thông tin, Trung tâm Điều hành thông tin, 4 Trung tâm viễn thông, 4 Phòng Bán hàng huyện/thị/thành phố, phòng Tổ chức khách hàng Doanh nghiệp, Đài hỗ trợ Khách hàng và khối các phòng chức năng như: phòng Kế toán - Kế hoạch, phòng Kỹ thuật - Đầu tư, phòng Nhân sự - Tổng hợp, Phòng Điều hành Nghiệp vụ. Các đơn vị chức năng là khối đầu não của VNPT Bình Thuận.

SƠ ĐỒ BỘ MÁY TỔ CHỨC VNPT BÌNH THUẬN



Nguồn: VNPT Bình Thuận (2024)

Hình 2.1: Sơ đồ mô hình tổ chức VNPT địa bàn Bình Thuận

2.1.3.1. Khối kỹ thuật

Phòng Kế toán Kế hoạch: Tham mưu xây dựng kế hoạch sản xuất hàng năm, hàng quý, hàng tháng và giao kế hoạch sản xuất cho các đơn vị trực thuộc của khối kỹ thuật. Thực hiện các công tác kế toán, thống kê, thông tin và hạch toán trong khối kỹ thuật. Quản lý vốn, sử dụng điều hành vốn hoạt động bảo đảm nguyên tắc tài chính bảo toàn và không ngừng phát triển. Tham mưu quản trị BSC hàng quý do Tập đoàn giao cho Khối kỹ thuật và giao kế hoạch BSC hàng quý cho các đơn vị trực thuộc khối kỹ thuật.

Phòng Kỹ thuật Đầu tư: Tham mưu công tác quy hoạch mạng viễn thông và công nghệ thông tin, công tác khoa học và công nghệ, công tác nghiên cứu phát triển các dịch vụ mới, ứng dụng công nghệ thông tin trong sản xuất. Tham mưu về lĩnh vực xây dựng cơ bản, mua sắm thiết bị, tài sản cố định theo đúng quy định của Nhà nước.

Phòng Nhân sự Tổng hợp: Tham mưu về công tác tổ chức cán bộ, công tác tuyển dụng, công tác quản lý và sử dụng lao động, các cơ chế chính sách, chế độ cho người lao động thuộc khối kỹ thuật. Thực hiện các công việc hành chính quản trị, thông tin liên lạc, điện nước tại văn phòng, tổ chức lễ tân đối với khách đến làm việc tại đơn vị, phối hợp với Phòng Nhân sự - Tổng hợp (Khối kinh doanh) tổ chức công tác đối ngoại của lãnh đạo VNPT Bình Thuận với các cơ quan, địa phương.

Trung tâm công nghệ thông tin: Lập trình các phần mềm ứng dụng phục vụ quản lý, điều hành sản xuất kinh doanh tại đơn vị; Tư vấn, thiết kế và xây dựng các sản phẩm phần mềm phục vụ cho công tác kinh doanh phần mềm, kinh doanh dịch vụ công nghệ thông tin.

Trung tâm điều hành thông tin: Tổ chức điều hành công tác ứng cứu mạng viễn thông; điều hành công tác xử lý mất liên lạc, chất lượng cho khách hàng, điều hành công tác lắp đặt, xử lý sự cố dịch vụ đáp ứng các chỉ tiêu về thời gian, chất lượng.

Các Trung tâm viễn thông huyện/thị xã/thành phố: Quản lý, sử dụng và khai thác có hiệu quả mọi nguồn lực về lao động, phương tiện phục vụ cho nhiệm vụ sản xuất kinh doanh dịch vụ VT-CNTT trên địa bàn hoạt động. Thực hiện lắp đặt, xử lý sự cố, hư hỏng dịch vụ của khách hàng trên địa bàn quản lý, phối hợp với các Phòng bán hàng thuộc Khối kinh doanh trên cùng địa bàn để hoàn thành các nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

2.1.3.2. Khối kinh doanh

Phòng Điều hành Nghiệp vụ: Tổng hợp, phân tích thông tin thị trường. Hoạch định chiến lược Marketing, xây dựng và triển khai các chính sách bán hàng. Điều hành và giám sát các kênh bán hàng các dịch vụ, đọc cước, tổng hợp và tính cước, phát hành hóa đơn, thông báo cước các dịch vụ trả sau hàng tháng.

Phòng Kế toán Kế hoạch: Tham mưu xây dựng kế hoạch sản xuất hàng năm, hàng quý, hàng tháng và giao kế hoạch sản xuất cho các đơn vị trực thuộc khối kinh doanh. Thực hiện các công tác kế toán, thống kê, thông tin và hạch toán trong khối kinh doanh, quản lý vốn, sử dụng điều hành vốn hoạt động bảo đảm nguyên tắc tài

chính bảo toàn và không ngừng phát triển. Tham mưu quản trị BSC hàng quý do Tổng Công ty giao cho Trung tâm và giao kế hoạch BSC hàng quý cho các đơn vị trực thuộc khối kinh doanh.

Phòng Nhân sự Tổng hợp: Tham mưu cho Giám đốc Trung tâm kinh doanh VNPT - Bình Thuận về công tác tổ chức cán bộ, công tác quản lý và sử dụng lao động, các cơ chế chính sách, chế độ cho người lao động thuộc khối kinh doanh. Thực hiện các công việc hành chính quản trị, thông tin liên lạc, điện nước tại văn phòng, tổ chức lễ tân đối với khách đến làm việc tại đơn vị, phối hợp với Phòng Nhân sự Tổng hợp (Khối kỹ thuật) tổ chức công tác đối ngoại của lãnh đạo VNPT Bình Thuận với các cơ quan, địa phương.

Phòng Khách hàng Tổ chức Doanh nghiệp: Triển khai bán các dịch vụ, giải pháp công nghệ thông tin dành cho khối khách hàng là các tổ chức, doanh nghiệp trên phạm vi toàn tỉnh. Phối hợp với các Phòng bán hàng triển khai các nội dung xúc tiến bán hàng đối với khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn.

Đài Hỗ trợ bán hàng online: Tiếp nhận và chuyển đầu mối các trường hợp báo hỏng dịch vụ, quản lý thông tin hệ 1, tiếp nhận và giải đáp các thông tin kinh tế xã hội qua tổng đài 1080.

Các Phòng bán hàng huyện/thị xã/thành phố: Quản lý, sử dụng và khai thác có hiệu quả mọi nguồn lực về lao động, phương tiện phục vụ cho triển khai thực hiện nhiệm vụ bán các dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin trên địa bàn hoạt động. Phối hợp với các Trung tâm viễn thông thuộc Khối kỹ thuật trên cùng địa bàn để hoàn thành các nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

2.1.3.3. Công tác đoàn thể trong tổ chức

VNPT Bình Thuận trong luôn quan tâm xây dựng tổ chức đoàn thể quần chúng trong cơ quan hoạt động, sinh hoạt theo đúng chức năng, nhiệm vụ của mỗi đoàn thể. Xây dựng các đoàn thể vững mạnh, quan tâm nâng cao chất lượng hoạt động, sinh hoạt đáp ứng được công tác SXKD của đơn vị.

Kết hợp cùng chính quyền trong việc lãnh đạo tạo điều kiện cho các đoàn thể phát huy dân chủ ở cơ quan, tham gia đóng góp xây dựng Đảng, xây dựng chính

quyền. Tham gia thực hiện các phong trào thi đua, hưởng ứng tốt các đợt vận động xã hội.

Tổ chức các hình thức tuyên truyền, vận động, bồi dưỡng nâng cao nhận thức của CBCNV về trách nhiệm, quyền lợi trong việc tham gia tổ chức đoàn thể.

2.2. Phân tích, đánh giá thực trạng việc chia sẻ tri thức của CBCNV VNPT Bình Thuận

2.2.1. Những mặt tích cực

Trên cơ sở phân tích tìm hiểu, nghiên cứu, tác giả đưa ra nhận định một số mặt tích cực như sau:

- Thứ nhất, yếu tố giao tiếp tác nghiệp được nhân viên đang làm việc tại VNPT Bình Thuận đánh giá cao nhất trong việc ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên với công ty. Yếu tố này có các mặt tích cực như sau:

+ Tạo ra môi trường giao tiếp mở trong đó giao tiếp hiệu quả giữa các thành viên trong tổ chức tạo ra một môi trường mở cửa và thuận lợi cho việc chia sẻ tri thức.

+ Khuyến khích sự tương tác và hợp tác, giao tiếp tốt khuyến khích sự tương tác tích cực giữa các nhân viên, từ đó tạo ra cơ hội hợp tác và chia sẻ tri thức.

+ Xây dựng mối quan hệ đồng đội tốt hơn, giao tiếp tác nghiệp có thể tạo ra mối quan hệ đồng đội tốt hơn giữa các nhân viên, từ đó khuyến khích họ chia sẻ tri thức và kinh nghiệm làm việc của mình một cách tự nhiên và linh hoạt.

- Thứ hai, vai trò của lãnh đạo công ty trong việc đối xử công bằng đối với tất cả các nhân viên trong công ty và sự hỗ trợ giúp đỡ lẫn nhau giữa các nhân viên với nhau ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên công ty. Yếu tố này có các mặt tích cực như sau:

+ Tạo môi trường an toàn, trong đó lãnh đạo có thể tạo ra một môi trường làm việc an toàn và tin cậy, nơi nhân viên dễ dàng chia sẻ ý kiến và tri thức mà không sợ bị trách nhiệm hoặc phê phán.

+ Gợi cảm hứng và động viên, lãnh đạo có thể gợi cảm hứng và động viên nhân viên thông qua việc thúc đẩy việc chia sẻ tri thức, bằng cách tạo ra các chương trình hoặc khuyến khích tham gia các hoạt động chia sẻ kinh nghiệm.

+ Xây dựng một văn hóa chia sẻ bằng việc tạo ra một văn hóa tổ chức tích cực về việc chia sẻ tri thức, lãnh đạo có thể khích lệ nhân viên tham gia và đóng góp vào sự phát triển của tổ chức.

- Thứ ba, Hệ thống khen thưởng của công ty đảm bảo được công bằng và hợp lý có thể tạo động lực cho nhân viên làm việc hiệu quả hơn cũng như tương xứng với kết quả làm việc của họ. Yếu tố này có các mặt tích cực như sau:

+ Khuyến khích hiệu suất làm việc bằng hệ thống khen thưởng công bằng và hợp lý có thể tạo động lực cho nhân viên làm việc hiệu quả hơn, từ đó tăng cơ hội cho việc chia sẻ tri thức và kinh nghiệm.

+ Tạo ra một môi trường làm việc tích cực, khen thưởng là một cách hiệu quả để tạo ra một môi trường làm việc tích cực và động viên nhân viên cống hiến và chia sẻ tri thức của mình.

+ Xây dựng lòng trung thành và cam kết, khi nhận được sự công nhận và đánh giá công bằng từ hệ thống khen thưởng, nhân viên có xu hướng tăng sự cam kết và lòng trung thành với tổ chức, từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ tri thức.

- Thứ tư, Công ty tạo quy trình làm việc có thể hỗ trợ quản lý và tổ chức tri thức trong doanh nghiệp, giúp nhân viên dễ dàng truy cập và chia sẻ thông tin, kinh nghiệm và tài nguyên. Yếu tố này có các mặt tích cực như sau:

+ Tạo sự ổn định và tin cậy bằng một quy trình làm việc được xây dựng một cách cẩn thận và rõ ràng có thể tạo ra một môi trường làm việc ổn định và tin cậy, nơi mà nhân viên có thể dễ dàng chia sẻ tri thức mà không gặp phải sự bất ổn hoặc không chắc chắn.

+ Hỗ trợ quản lý tri thức, khi có quy trình làm việc có thể hỗ trợ quản lý và tổ chức tri thức trong doanh nghiệp, giúp nhân viên dễ dàng truy cập và chia sẻ thông tin, kinh nghiệm và tài nguyên.

+ Đảm bảo tính nhất quán: Một quy trình làm việc phù hợp đảm bảo tính nhất quán trong các hoạt động của doanh nghiệp, từ đó tạo ra một nền tảng vững chắc cho việc chia sẻ tri thức và hợp tác giữa các bộ phận và cá nhân trong tổ chức.

- Thứ năm, Công ty tạo sự tin tưởng giữa nhân viên và lãnh đạo, cũng như giữa các đồng nghiệp, tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ và đồng thuận, đóng góp vào mục tiêu chung của tổ chức. Yếu tố này có các mặt tích cực như sau:

+ Tạo môi trường hỗ trợ: Sự tin tưởng giữa nhân viên và lãnh đạo, cũng như giữa các đồng nghiệp, tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ và đồng thuận. Trong một môi trường như vậy, nhân viên cảm thấy tự tin hơn khi chia sẻ ý kiến, kinh nghiệm và tri thức của mình.

+ Khuyến khích sự đóng góp: Sự tin tưởng giữa các thành viên trong tổ chức khuyến khích sự đóng góp và chia sẻ tri thức. Khi nhân viên tin tưởng rằng ý kiến và thông tin của họ được đánh giá và đóng góp vào mục tiêu chung của tổ chức, họ sẽ có xu hướng tích cực tham gia vào việc chia sẻ tri thức.

+ Xây dựng mối quan hệ tốt hơn: Sự tin tưởng tạo ra một nền tảng cho mối quan hệ tốt đẹp và hợp tác trong tổ chức. Khi mối quan hệ giữa nhân viên và đồng nghiệp dựa trên sự tin tưởng, họ cảm thấy thoải mái hơn khi làm việc cùng nhau và sẵn lòng chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm của mình.

2.2.2. Những mặt hạn chế

Bên cạnh những mặt tích cực, trong công tác nâng cao việc chia sẻ tri thức của nhân viên trong công ty cũng còn cho thấy một số hạn chế nhất định, điển hình như:

- Thứ nhất, yếu tố giao tiếp tác nghiệp, yếu tố này có mặt hạn chế như sau:

+ Kỹ năng giao tiếp: Thiếu kỹ năng giao tiếp hiệu quả có thể dẫn đến hiểu lầm, xung đột và mất động lực làm việc trong tổ chức.

+ Thái độ và quan điểm: Sự không linh hoạt và cứng nhắc trong quan điểm cũng như thái độ làm việc có thể ảnh hưởng đến quá trình giao tiếp và hợp tác.

+ Thiếu kỹ năng quản lý xung đột: Không có kỹ năng quản lý xung đột hiệu quả có thể khiến các vấn đề nội bộ không được giải quyết, gây ra sự bất đồng và ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của doanh nghiệp.

+ Thiếu sự tôn trọng và tin tưởng: Sự thiếu tin tưởng và sự tôn trọng giữa các thành viên trong tổ chức có thể làm suy yếu quan hệ và làm giảm khả năng hợp tác và tiếp nhận thông điệp.

- Thứ hai, yếu tố hệ thống khen thưởng, yếu tố này có mặt hạn chế như sau:

+ Thiếu sự đa dạng trong phương thức khen thưởng: Các doanh nghiệp có thể thiếu sự đa dạng trong việc thiết kế các chính sách khen thưởng, dẫn đến việc không đáp ứng được đa dạng nhu cầu và mong muốn của các nhân viên.

+ Thiếu sự nhận thức và định hình văn hóa doanh nghiệp: Nếu không có sự nhận thức và định hình văn hóa doanh nghiệp tích cực, các biện pháp khen thưởng có thể trở nên không hiệu quả và không thúc đẩy được lòng cam kết và sự nỗ lực của nhân viên.

+ Sự thiếu quan tâm và đầu tư: Một số doanh nghiệp có thể không đầu tư đủ vào việc phát triển và duy trì hệ thống khen thưởng, dẫn đến việc giảm sức hút và hiệu quả của các biện pháp khen thưởng.

- Thứ ba, yếu tố lãnh đạo, yếu tố này có các mặt hạn chế như sau:

+ Thiếu sự đổi mới và thích nghi: Một số lãnh đạo có thể không đẩy mạnh sự đổi mới và thích nghi với thị trường và công nghệ mới, dẫn đến sự lạc hậu và mất cơ hội cạnh tranh.

+ Thiếu sự minh bạch và trung thực: Một số lãnh đạo có thể thiếu sự minh bạch và trung thực trong quản lý và ra quyết định, dẫn đến sự không tin cậy từ phía nhân viên và cộng đồng.

+ Thiếu sự đồng thuận và giao tiếp: Lãnh đạo có thể gặp khó khăn trong việc xây dựng sự đồng thuận và giao tiếp hiệu quả với nhân viên, dẫn đến sự không hiệu quả trong việc thúc đẩy sự hợp tác và đoàn kết trong tổ chức.

- Thứ tư, yếu tố quy trình làm việc, yếu tố này có các mặt hạn chế như sau:

+ Quy trình phức tạp: Một số doanh nghiệp thường có thói quen tạo ra các quy trình làm việc phức tạp và rườm rà, dẫn đến việc làm giảm hiệu quả và tăng thời gian hoàn thành công việc.

+ Thiếu linh hoạt: Một số quy trình làm việc không linh hoạt và không thích nghi, không cho phép nhân viên thích ứng với tình hình thay đổi nhanh chóng, gây cản trở cho sự phát triển và cạnh tranh của doanh nghiệp.

+ Thiếu sự tương tác: Các quy trình làm việc có thể làm giảm sự tương tác và giao tiếp giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, dẫn đến việc cản trở sự hiểu biết và hợp tác giữa các nhân viên.

- Thứ năm, yếu tố sự tin tưởng của nhân viên, yếu tố này có các mặt hạn chế như sau:

+ Thiếu minh bạch: Sự thiếu minh bạch trong quản lý và quyết định của doanh nghiệp có thể làm mất đi sự tin tưởng của nhân viên. Khi họ không được thông tin đầy đủ và chính xác, họ có thể cảm thấy bất an và không tin tưởng vào sự lãnh đạo và quản lý của công ty.

+ Thiếu tôn trọng và công bằng: Sự thiếu tôn trọng và công bằng trong quan hệ lao động cũng có thể gây ra mất sự tin tưởng. Khi nhân viên cảm thấy họ không được đối xử công bằng hoặc không được tôn trọng, họ có thể không tin tưởng vào cam kết và giá trị của công ty.

+ Sự phân biệt đối xử: Sự phân biệt đối xử dựa trên các yếu tố như tuổi tác, giới tính, hoặc nguồn gốc dân tộc cũng làm suy giảm sự tin tưởng của nhân viên. Khi họ cảm thấy bị phân biệt đối xử, họ có thể không cảm thấy thoải mái và không muốn chia sẻ thông tin hoặc ý kiến của mình.

+ Thiếu hỗ trợ và phát triển: Khi nhân viên không nhận được sự hỗ trợ và phát triển từ doanh nghiệp, họ có thể không tin tưởng vào khả năng của công ty để giữ họ và phát triển sự nghiệp của họ. Điều này có thể dẫn đến việc mất sự cam kết và tìm kiếm cơ hội khác.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận

2.3.1. Mô tả đối tượng khảo sát

Với 180 phiếu khảo sát được phát ra, kết quả thu về có 164 phiếu trả lời đạt yêu cầu. Kết quả điều tra tình hình chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận như sau:

Mẫu được lấy theo phương pháp phi xác suất và thuận tiện. Kết quả phân tích thống kê mô tả về đặc điểm của mẫu khảo sát được tổng hợp như trong bảng 2.1

Bảng 2.1: Thống kê mẫu khảo sát

Thông tin mẫu	Tần suất	Tỷ lệ (%)
1. Giới tính		
Nữ	61	37,2
Nam	103	62,8
2. Nhóm tuổi		
Dưới 25 tuổi	4	2,4
26 đến 35 tuổi	45	27,4
36 đến 45 tuổi	76	46,3
45 đến 55 tuổi	35	21,3
Trên 55 tuổi	4	2,4
3. Trình độ học vấn		
PTTH	7	4,3
Trung cấp/Cao đẳng	35	21,3
Đại học	74	45,1
Sau đại học	48	29,3
4. Số năm kinh nghiệm		
Dưới 2 năm	17	10,4
3 đến 5 năm	89	54,3
6 đến 9 năm	35	21,3
Trên 9 năm	23	14,0
5. Vị trí/cấp bậc		
Nhân viên	131	79,9
Đội trưởng/Tổ trưởng/Trưởng dự án	20	12,2
Trưởng/phó phòng	11	6,7
Kế toán trưởng	2	1,2

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2024)

Nhận xét chung: Trong tổng số 164 mẫu được đưa vào nghiên cứu chính thức, đa phần là nam trong đó độ tuổi từ 36 đến 45, có bằng Đại học, có từ 3-5 năm kinh nghiệm, làm ở vị trí nhân viên.

2.3.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức

2.3.2.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Phương pháp này cho phép người phân tích loại bỏ các biến không phù hợp và hạn chế các biến rác trong quá trình nghiên cứu, đồng thời đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Thang đo có hệ số Cronbach's Alpha từ 0.6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang nghiên cứu mới (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995). Và theo Sekaran (1992) nếu hệ số Cronbach's Alpha nhỏ hơn 0.6 thì thang đo lường được cho là không đủ độ tin cậy, nếu nằm trong khoản từ 0.6 đến 0.8 là có thể chấp nhận được và nếu hệ số này lên đến gần 1 thì được xem là tốt.

Hệ số tương quan biến tổng là hệ số tương quan của một biến với điểm trung bình của các biến khác trong cùng một thang đo, do đó hệ số này càng cao thì sự tương quan của biến này với các biến khác trong nhóm càng cao. Theo Nunnally và Burnstein (1994), những biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3 được xem là biến rác, và các biến rác thì cần loại bỏ.

a. Đánh giá độ tin cậy cho các biến độc lập

Kết quả phân tích được trình bày từ bảng 2.2 đến 2.7.

Bảng 2.2: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Hệ thống khen thưởng

Cronbach's Alpha=0.634				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
HTKT1	13.30	4.655	.584	.712
HTKT2	13.29	4.328	.670	.679
HTKT3	13.22	4.688	.620	.701
HTKT4	13.30	4.630	.604	.705
HTKT6	13.15	5.418	.268	.820

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2024)

Đối với nhân tố Hệ thống khen thưởng, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,634)>0,6, biến quan sát HTKT5 có hệ số tương quan biến tổng <0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến của HTKT5 (0.769) > Cronbach's Alphas tổng nên ta loại biến HTKT5, biến quan sát HTKT6 có hệ số tương quan biến tổng <0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến của HTKT6 (0.635) > Cronbach's Alphas tổng nên ta loại biến HTKT6. Vậy yếu tố Hệ thống khen thưởng gồm 4 biến: HTKT1, HTKT2, HTKT3, HTKT4.

Bảng 2.3: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Lãnh đạo

Cronbach's Alpha=0.870				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
LD1	12.85	5.651	.671	.848
LD2	12.76	5.557	.691	.843
LD3	12.23	5.394	.734	.832
LD4	12.21	5.457	.681	.846
LD5	12.26	5.225	.699	.842

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2024)

Đối với nhân tố Lãnh đạo, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,870)>0,6, hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố Lãnh đạo gồm 5 biến: LD1, LD2, LD3, LD4, LD5.

Bảng 2.4: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Sự tin tưởng vào đồng nghiệp

Cronbach's Alpha=0.704				
Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
STT1	13.45	4.899	.553	.615
STT2	13.97	4.913	.657	.581
STT3	13.55	4.961	.633	.590
STT4	13.40	4.903	.680	.574
STT5	13.08	6.172	.047	.862

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2024)

Đối với nhân tố Sự tin tưởng vào đồng nghiệp, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,704)>0,6, biến quan sát STT5 có hệ số tương quan biến tổng <0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến của STT5 (0.862) > Cronbach's Alphas tổng nên ta loại biến

STT5. Vậy yếu tố Sự tin tưởng vào đồng nghiệp gồm 4 biến: STT1, STT2, STT3, STT4.

Bảng 2.5: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Giao tiếp

Cronbach's Alpha=0.637

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
GT1	13.87	4.117	.543	.515
GT2	13.84	4.187	.530	.523
GT3	13.87	4.125	.552	.512
GT4	13.96	4.207	.533	.523
GT5	13.49	4.889	.038	.808

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2024)

Đối với nhân tố Giao tiếp, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,637)>0,6, biến quan sát GT5 có hệ số tương quan biến tổng <0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến của GT5 (0.808) > Cronbach's Alphan tổng nên ta loại biến GT5. Vậy yếu tố Giao tiếp gồm 4 biến: GT1, GT2, GT3, GT4.

Bảng 2.6: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Quy trình làm việc

Cronbach's Alpha=0.827

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
QT1	10.18	3.791	.594	.808
QT2	10.15	3.635	.644	.786
QT3	10.14	3.680	.647	.785
QT4	10.18	3.181	.733	.744

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2024)

Đối với nhân tố Quy trình làm việc, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,827)>0,6, hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố Quy trình làm việc gồm 4 biến: QT1, QT2, QT3, QT4.

b. Đánh giá độ tin cậy cho các biến phụ thuộc

Bảng 2.7: Phân tích độ tin cậy của nhóm yếu tố Chia sẻ tri thức

Conbach's Alpha=0.726

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến-tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
CSTT1	6.64	2.256	.431	.764
CSTT2	6.60	1.690	.608	.560
CSTT3	6.57	1.695	.617	.549

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2024)

Đối với nhân tố Chia sẻ chi thức, ta thấy Cronbach's Alpha tổng (0,726)>0,6, hệ số tương quan biến tổng đều >0,3 nên ta giữ nguyên các biến quan sát. Vậy yếu tố Chia sẻ tri thức gồm 3 biến: CSTT1, CSTT2, CSTT3

Kết luận: Tất cả thang đo đều đạt độ tin cậy tốt và được đưa vào phân tích nhân tố ở bước tiếp theo.

2.3.2.2. Đánh giá giá trị thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá EFA

Phân tích nhân tố khám phá EFA là một phương pháp phân tích thống kê dùng để rút gọn một tập gồm nhiều biến quan sát phụ thuộc lẫn nhau thành một tập biến (gọi là các nhân tố) ít hơn để chúng có ý nghĩa hơn nhưng vẫn chứa đựng hầu hết nội dung thông tin của tập biến ban đầu (Hair & ctg, 1998).

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phân tích nhân tố cho 2 thang đo: Thang đo của các biến độc lập và Thang đo của các biến phụ thuộc. EFA được thực hiện với phép trích Principle Component với phép xoay Varimax và các tiêu chuẩn Community ≥ 0.5 , hệ số tải nhân tố (Factor loading) ≥ 0.5 , Eigenvalue ≥ 1 , tổng phương sai trích ≥ 0.5 (50%) và hệ số KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) ≥ 0.5 để đảm bảo dữ liệu phù hợp cho phân tích nhân tố.

a. Phân tích nhân tố EFA đối với các biến độc lập

Sau khi đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha để loại bỏ những biến không phù hợp, 21 biến quan sát thuộc 5 biến độc lập được đưa vào phân tích EFA:

Sau khi xoay nhân tố lần 1, tất cả các biến quan sát đều đáp ứng tốt các điều kiện để tiến hành phân tích. Kết quả cụ thể như sau:

Bảng 2.8: Kết quả phân tích EFA đối với các biến độc lập lần 1

Biến quan sát	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
HTKT1				,753	
HTKT2				,819	
HTKT3				,751	
HTKT4				,792	
QT1			,760		
QT2			,800		
QT3			,788		
QT4			,849		
LĐ1	,770				
LĐ2	,803				
LĐ3	,823				
LĐ4	,773				
LĐ5	,812				
STT1		,782			
STT2		,830			
STT3		,820			
STT4		,818			
GT1					,710
GT2					,789
GT3					,759
GT4					,791
Phương sai trích lũy tiến (%)	26,256	39,173	50,596	59,169	67,647
Hệ số Eigenvalue	5,514	2,713	2,399	1,800	1,780
KMO: 0,816 Bartlett's: 1542,847 Sig: 0,000					

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2024)

Từ bảng 2.8 ta thấy:

- Hệ số KMO trong phân tích bằng $0,816 > 0,5$, cho thấy rằng kết quả phân tích yếu tố là đảm bảo độ tin cậy.
- Kiểm định Bartlett's Test có hệ số Sig là $0.000 < 0.05$, thể hiện rằng kết quả phân tích yếu tố đảm bảo được mức ý nghĩa thống kê.
- Phương sai trích bằng 67,647 thể hiện rằng sự biến thiên của các yếu tố được phân tích có thể giải thích được 67,647% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát ban đầu, đây là mức ý nghĩa ở mức khá.
- Hệ số Eigenvalues của yếu tố thứ 5 bằng $1,780 > 1$, thể hiện sự hội tụ của phép phân tích dừng ở yếu tố thứ 5, hay kết quả phân tích cho thấy có 5 nhân tố được trích ra từ dữ liệu khảo sát.
- Hệ số tải yếu tố của mỗi biến quan sát thể hiện các yếu tố đều lớn hơn 0.5, cho thấy rằng các biến quan sát đều thể hiện được mối ảnh hưởng với các yếu tố mà các biến này biểu diễn.

Do đó ta có thể kết luận mô hình EFA phù hợp.

b. Phân tích nhân tố EFA đối với biến phụ thuộc

Thang đo Chia sẻ chi thức gồm 03 biến quan sát. Sau khi đạt độ tin cậy bằng kiểm tra Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA được sử dụng để kiểm định lại mức độ hội tụ của các biến quan sát.

Thang đo mức Chia sẻ tri thức chung được xây dựng nhằm khảo sát mức độ chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận. Thang đo mức độ chia sẻ tri thức chung gồm CSTT1, CSTT2, CSTT3. Kết quả phân tích nhân tố EFA như sau:

Bảng 2.9: Kết quả phân tích EFA đối với các biến phụ thuộc

Biến	Hệ số tải	Kiểm định	Giá trị
CSTT1	,740	KMO	0,638
CSTT2	,749	Sig	0,000
CSTT3	,698	Eigenvalues	1,938
		Phương sai trích	64,599

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2024)

Kết quả phân tích nhân tố cho thấy:

- Hệ số KMO trong phân tích bằng $0,638 > 0,5$, cho thấy rằng kết quả phân tích yếu tố là đảm bảo độ tin cậy.
- Kiểm định Bartlett's Test có hệ số Sig là $0.000 < 0.05$, thể hiện rằng kết quả phân tích yếu tố đảm bảo được mức ý nghĩa thống kê.
- Phương sai trích bằng 64,599 thể hiện rằng sự biến thiên của các yếu tố được phân tích có thể giải thích được 64,599% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát ban đầu, đây là mức ý nghĩa ở mức khá.
- Hệ số Eigenvalues của yếu tố thứ 1 bằng $1,938 > 1$, thể hiện sự hội tụ của phép phân tích dừng ở nhân tố thứ 1, hay kết quả phân tích cho thấy có 01 nhân tố được trích ra từ dữ liệu khảo sát.
- Hệ số tải yếu tố của mỗi biến quan sát thể hiện các yếu tố đều lớn hơn 0.6, cho thấy rằng các biến quan sát đều thể hiện được sự ảnh hưởng với các yếu tố mà các biến này biểu diễn.

Như vậy kết quả phân tích nhân tố với các thang đo thuộc nhân tố Chia sẻ tri thức cũng thể hiện sự tin cậy cao.

Từ các kết quả phân tích yếu tố trên, các yếu tố lần lượt được tính toán giá trị trung bình của điểm đánh giá các biến quan sát thể hiện thang đo, để có thể xác định được một yếu tố đại diện cho các biến quan sát sử dụng trong việc phân tích hồi quy và tương quan.

2.4. Điều chỉnh mô hình và các giả thuyết

Sau khi phân tích nhân tố khám phá EFA ở bước trên mô hình nghiên cứu không bị thay đổi. Các biến quan sát hội tụ về đúng 5 nhóm tương ứng với 5 yếu tố độc lập ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức của nhân viên.

2.5. Kiểm định mô hình và các giả thuyết

2.5.1. Phân tích tương quan

Bảng 2.10: Ma trận tương quan giữa các biến

		CSTT	HTKT	LD	STT	GT F	QT
CSTT	Pearson Correlation	1	.655**	.495**	.425**	.464**	.354**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	164	164	164	164	164	164
HTKT	Pearson Correlation	.655**	1	.199*	.332**	.326**	.198*
	Sig. (2-tailed)	.000		.011	.000	.000	.011
	N	164	164	164	164	164	164
LD	Pearson Correlation	.495**	.199*	1	.236**	.244**	.199*
	Sig. (2-tailed)	.000	.011		.002	.002	.010
	N	164	164	164	164	164	164
STT	Pearson Correlation	.425**	.332**	.236**	1	.366**	.125
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002		.000	.011
	N	164	164	164	164	164	164
GT_F	Pearson Correlation	.464**	.326**	.244**	.366**	1	.169*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000		.031
	N	164	164	164	164	164	164
QT	Pearson Correlation	.354**	.198*	.199*	.125	.169*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.010	.111	.031	
	N	164	164	164	164	164	164

** . Tương quan ở mức ý nghĩa 0.01 (2-tailed).

* . Tương quan ở mức ý nghĩa 0.05 (2-tailed).

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2024)

Kết quả phân tích tương quan như bảng 2.10 cho thấy không có dấu hiệu xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Các biến độc lập có mối liên hệ tương quan tuyến tính thấp với nhau. Các biến độc lập đều có mức ý nghĩa Sig. (2 đuôi) <0.05 nên chúng đều có ý nghĩa thống kê và có mối liên quan tuyến tính với biến phụ thuộc CSTT.

Trong đó hệ số tương quan giữa “Chia sẻ tri thức” với “Hệ thống khen thưởng” là lớn nhất đạt 0,655.

2.5.2. Phân tích hồi quy

Bảng 2.11: Tóm tắt mô hình hồi quy

Model Summary^b

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai lệch chuẩn (SE)	Durbin-Watson
1	.801 ^a	.641	.630	.39129	2.002

a. Predictors: (Constant), QT, STT, LD, HTKT, GT_F

b. Dependent Variable: CSTT

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2024)

Từ kết quả các bảng dưới đây, ta thấy rằng kiểm định F cho giá trị Sig. < 0.05, chứng tỏ là mô hình phù hợp và cùng với đó là R² hiệu chỉnh có giá trị bằng 0.630 có nghĩa là mô hình hồi quy giải thích được 63% sự biến thiên của biến phụ thuộc.

Như vậy, mô hình có giá trị giải thích ở mức khá.

Giả thuyết H0 đặt ra đó là: $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$.

Bảng 2.12: Kiểm định phương sai ANOVA

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	43.192	5	8.638	56.421	.000 ^b
Residual	24.190	158	.153		
Total	67.382	163			

a. Dependent Variable: CSTT

b. Predictors: (Constant), QT, STT, LD, HTKT, GT_F

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2024)

Ngoài ra, hệ số tương quan cho thấy rằng, kết quả kiểm định tất cả các nhân tố đều cho kết quả Sig. < 0.05, điều này chứng tỏ rằng có đủ bằng chứng thống kê để bác bỏ giả thuyết H0 đối với các nhân tố này, hay các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5 được chấp nhận ở mức ý nghĩa là 95%.

Với độ chấp nhận (Tolerance) lớn và hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor - VIF) của các biến nhỏ, mô hình hồi quy không vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến. Mô hình hồi quy vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến khi có giá trị VIF lớn hơn hay bằng 2.

Bảng 2.13: Kết quả phân tích hồi quy**Coefficients^a**

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	t	Sig.	Phân tích đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-1.074	.278		-3.871	.000		
HTKT	.520	.058	.470	8.934	.000	.820	1.220
LD	.337	.057	.302	5.965	.000	.888	1.126
STT	.121	.055	.117	2.195	.003	.800	1.250
GT_F	.195	.062	.168	3.141	.002	.796	1.256
QT	.166	.052	.158	3.188	.002	.927	1.078

a. Dependent Variable: CSTT

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS của tác giả (2024)

Căn cứ vào bảng kết quả phân tích hồi quy (Bảng 3.13), mối quan hệ của các biến độc lập với biến phụ thuộc CSTT được biểu diễn bằng phương trình tuyến tính sau:

$$\text{CSTT} = 0,470 \text{ HTKT} + 0,302 \text{ LD} + 0,117 \text{ STT} + 0,168 \text{ GT_F} + 0,158 \text{ QT}$$

Trong đó:

CSTT: Chia sẻ tri thức giữa nhân viên trong tổ chức

HTKT: Hệ thống khen thưởng

LD: Vai trò của lãnh đạo

STT: Sự tin tưởng

GT_F: Giao tiếp tác nghiệp

QT: Quy trình làm việc

Mức độ tác động của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc được xác định thông qua hệ số Beta. Theo kết quả trên, yếu tố Hệ thống khen thưởng có tác động mạnh nhất đến việc chia sẻ tri thức của nhân viên (Beta=0,470), kế đến là Vai trò của lãnh đạo (Beta=0,302), Giao tiếp tác nghiệp (Beta=0,168), quy trình làm việc (Beta=0,158) và cuối cùng là sự tin tưởng (Beta=0,117).

2.5.3. Kiểm định các giả thuyết

Dựa vào mức ý nghĩa Sig. trong bảng kết quả phân tích hồi quy để kiểm định các giả thuyết của mô hình đã điều chỉnh.

- Giả thuyết H1: Có mối quan hệ đồng biến giữa hệ thống khen thưởng với chia sẻ tri thức trong một tổ chức.

Xét yếu tố hệ thống khen thưởng, giá trị $Beta = 0,470$; $Sig.=0.000<0.05$, cho biết tác động của yếu tố này đến việc chia sẻ tri thức là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%

Vì vậy giả thuyết H1 được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

- Giả thuyết H2: Có mối quan hệ đồng biến giữa vai trò của lãnh đạo với chia sẻ tri thức trong một tổ chức.

Xét lãnh đạo, giá trị $Beta = 0,302$; $Sig.=0.000<0.05$, cho biết tác động của yếu tố này đến việc chia sẻ tri thức là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%

Vì vậy giả thuyết H2 được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

- Giả thuyết H3: Có mối quan hệ đồng biến giữa sự tin tưởng với chia sẻ tri thức trong một tổ chức.

Xét yếu tố sự tin tưởng, giá trị $Beta = 0,177$; $Sig.=0.003<0.05$, cho biết tác động của yếu tố này đến việc chia sẻ tri thức là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%

Vì vậy giả thuyết H3 được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

- Giả thuyết H4: Có mối quan hệ đồng biến giữa giao tiếp tác nghiệp với chia sẻ tri thức trong một tổ chức.

Xét yếu tố giao tiếp tác nghiệp, giá trị $Beta = 0,168$; $Sig.=0.002<0.05$, cho biết tác động của yếu tố này đến việc chia sẻ tri thức là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%

Vì vậy giả thuyết H4 được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

- Giả thuyết H5: Có mối quan hệ đồng biến giữa quy trình làm việc với chia sẻ tri thức trong một tổ chức.

Xét yếu tố quy trình làm việc, giá trị $Beta = 0,158$; $Sig.=0.002<0.05$, cho biết tác động của yếu tố này đến việc chia sẻ tri thức là tác động cùng chiều ở mức ý nghĩa 1%

Vì vậy giả thuyết H5 được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1%.

2.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Thông qua bước kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy tốt hoặc chấp nhận được (Cronbach's Alpha từ 0.6).

Kết quả phân tích phân tích nhân tố EFA, các biến đều hội tụ về đúng 5 nhân tố ban đầu nên vẫn mô hình nghiên cứu không thay đổi. Sau khi tiến hành phân tích hồi quy tất cả 5 giả thuyết đều được chấp nhận.

Các yếu tố có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận là hệ thống khen thưởng, vai trò của lãnh đạo trong tổ chức, giao tiếp tác nghiệp và quy trình làm việc phù hợp. Trong đó yếu tố hệ thống khen thưởng có tác động mạnh nhất. Với kết quả nghiên cứu này, một lần nữa yếu tố hệ thống khen thưởng được khẳng định là có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận. Nó gợi mở cho các nhà quản lý về tầm quan trọng của việc ghi nhận, trân trọng và tôn vinh những cá nhân, tập thể có tinh thần chia sẻ tri thức trong tổ chức nhằm thúc đẩy việc chia sẻ tri thức trong Doanh nghiệp. Đó là sự khích lệ về mặt tinh thần, được cấp trên và đồng nghiệp tôn trọng, đánh giá cao cho những đóng góp kiến thức quý báu nhằm thực hiện mục tiêu chung của công ty.

Yếu tố quan trọng tiếp theo có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức là vai trò của lãnh đạo. Kết quả này cũng đã được khẳng định trong nhiều nghiên cứu trước đây (Islam và cộng sự, 2011; Jahani và cộng sự, 2011; Trần Thị Lam Phương và Phạm Ngọc Thúy, 2011), người lãnh đạo đóng vai trò là người truyền cảm hứng và kích thích người khác chia sẻ tri thức trong tổ chức. Trước tiên họ phải thể hiện sự sẵn sàng chia sẻ thông tin và tri thức một cách tự nguyện và tinh thần học hỏi từ những người khác trong tổ chức. Một thái độ như vậy tạo ra một môi trường tin cậy, và ảnh hưởng thái độ trong toàn tổ chức về chia sẻ tri thức và hợp tác. Hay có thể

nói, lãnh đạo là người đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành và nuôi dưỡng văn hóa của một tổ chức, trong đó có văn hóa chia sẻ tri thức. Tuy nhiên, mối quan hệ này chưa được xem xét trong nghiên cứu của Al-Alawi và cộng sự (2007).

Yếu tố quan trọng tiếp theo có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức là vai trò của giao tiếp. Yếu tố giao tiếp đã được nhiều nhà nghiên cứu trước đây (Al-Alawi và cộng sự, 2007; Islam và cộng sự, 2011) khẳng định là có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức. Thông qua mối quan hệ công việc, họ có cơ hội chia sẻ những kiến thức, kinh nghiệm đến người khác cũng như học hỏi những điều chưa biết từ đồng nghiệp. Và phương tiện của việc chia sẻ tri thức chính là giao tiếp giữa các nhân viên trong quá trình tác nghiệp. Thông qua giao tiếp, tác nghiệp nhiều thông tin, tri thức quý báu được trao đổi, chia sẻ bởi các cá nhân và các nhóm làm việc. Nếu giao tiếp hiệu quả thì việc chia sẻ tri thức sẽ hiệu quả và vì thế giao tiếp còn được coi là yếu tố thúc đẩy chia sẻ tri thức trong tổ chức.

Xếp sau lãnh đạo là quy trình làm việc phù hợp. Nhiều nghiên cứu trước đây (Al-Alawi & cộng sự, 2007; Bùi Thị Thanh, 2014; Trần Minh Thành, 2013) cũng khẳng định yếu tố quy trình làm việc phù hợp có tác động mạnh đến chia sẻ tri thức trong tổ chức. Cho nên, kết quả nghiên cứu này hoàn toàn hợp lý. Trong môi trường làm việc có cơ cấu tổ chức khá phức tạp và yêu cầu hàm lượng chất xám cao như ngành VT-CNTT, thì một quy trình làm việc chặt chẽ, hợp lý có vai trò gắn kết người lao động với nhau, giữa nhân viên trong cùng một phòng ban hoặc là giữa các bộ phận khác nhau. Thông qua mối quan hệ công việc, họ có cơ hội chia sẻ những kiến thức, kinh nghiệm đến người khác cũng như học hỏi những điều chưa biết từ đồng nghiệp. Và phương tiện của việc chia sẻ tri thức chính là quá trình tác nghiệp. Thông qua làm việc nhóm, tuân thủ quy trình làm việc phù hợp, thường xuyên cập nhật quy trình cho phù hợp với thực tế nhằm mang lại hiệu quả công việc cao nhất, nhân viên có cơ hội trao đổi, chia sẻ tri thức với nhau. Quy trình làm việc nâng cao sự hợp tác giải quyết vấn đề giữa các bộ phận, giúp công việc trôi chảy và hiệu quả hơn, thúc đẩy chia sẻ tri thức.

Xếp sau yếu tố quy trình làm việc là sự tin tưởng của nhân viên. Nhiều nghiên cứu trước đây (Al-Alawi & cộng sự, 2007; Islam và cộng sự, 2011; Issa & Haddad, 2008) cũng khẳng định yếu tố tin tưởng của nhân viên có tác động mạnh đến chia sẻ tri thức trong tổ chức. Cho nên, kết quả nghiên cứu này hoàn toàn hợp lý. Sự tin tưởng lẫn nhau được coi là tiền đề cho mọi mối quan hệ xã hội. Trong môi trường làm việc cũng vậy, khi đã tin tưởng ai, họ sẵn sàng chia sẻ cho nhau mọi thông tin, từ những tâm tư, tình cảm cá nhân cho đến những kiến thức hữu ích, những kinh nghiệm quý báu mà bản thân đã đúc kết được.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã trình bày kết quả thu thập được sẽ được xử lý, phân tích bằng phần mềm SPSS 20. Kết quả kiểm định thang đo thông qua đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), kiểm định sự phù hợp của mô hình cùng các giả thuyết đi kèm về việc đánh giá các thành phần theo các thuộc tính của đối tượng nghiên cứu. Phần mềm SPSS 20 được sử dụng để phân tích dữ liệu. Từ kết quả này, mô hình nghiên cứu cùng các giả thuyết đã được hiệu chỉnh và kiểm định bằng phương pháp hồi quy đa biến.

Kết quả phân tích hồi quy đa biến cho thấy có mối quan hệ tương quan giữa 5 nhân tố độc lập tác động đến sự chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận; mức độ tác động theo thứ tự mạnh nhất tới thấp nhất như sau: (1) Hệ thống khen thưởng (HTKT); (2) Vai trò lãnh đạo (LD); (3) Giao tiếp (GT_F); (4) Quy trình (QT); (5) Sự tin tưởng của nhân viên (STT). Bên cạnh đó, kết quả cũng cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về sự chia sẻ tri thức của những đáp viên thuộc các nhóm giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn khác nhau.

CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH GIẢI PHÁP VÀ KẾ HOẠCH THỰC HIỆN

Dựa trên việc đánh giá thực trạng, kết quả phân tích nhân tố khám phá và phân tích mô hình hồi quy tuyến tính, nghiên cứu đã xác định được 05 nhân tố có tác động đến chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận. Trong đó, mức độ ảnh hưởng của các nhân tố giảm dần theo thứ tự như sau: (1) Hệ thống khen thưởng, (2) vai trò lãnh đạo, (3) giao tiếp tác nghiệp, (4) quy trình làm việc và cuối cùng là (5) sự tin tưởng của nhân viên. Trong đó mức độ tác động của các nhân tố và giải thích được sự thay đổi của yếu tố chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận, cụ thể như sau:

- Nhân tố Hệ thống khen thưởng đóng vai trò quan trọng nhất, có tác động tích cực nhất đối với chia sẻ tri thức của nhân viên VNPT Bình Thuận. Với hệ số β chuẩn hóa $\beta_1 = 0,470$, nhân tố hệ thống khen thưởng giải thích được 47% sự thay đổi của yếu tố chia sẻ tri thức. Điều đó, có nghĩa là VNPT Bình Thuận cần có những chính sách khen thưởng, phúc lợi tốt hơn đối với các nhân viên để tạo động lực (đặc biệt là yếu tố động lực từ bên trong mỗi thành viên) mạnh mẽ để các nhân viên sẵn sàng chấp nhận rủi ro khi chia sẻ kiến thức của mình cho đồng nghiệp. Do đó VNPT Bình Thuận cần có các chính sách về một hệ thống khen thưởng phù hợp nhằm tác động tích cực hơn đến chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận.

- Thứ hai là tác động của vai trò lãnh đạo lên chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận với hệ số β chuẩn hóa $\beta_2 = 0,302$, nhân tố lãnh đạo cũng có vai trò trong việc tác động đến chia sẻ tri thức của nhân viên VNPT Bình Thuận và giải thích được 30,2% sự thay đổi của yếu tố chia sẻ tri thức. Do đó, VNPT Bình Thuận cần có những chính sách hợp lý nhằm làm tăng vai trò của lãnh đạo trong các hoạt động chia sẻ tri thức của tổ chức, từ đó sẽ tác động tích cực hơn đến chia sẻ tri thức của nhân viên trong ngành VNPT Bình Thuận.

- Thứ ba với hệ số β chuẩn hóa $\beta_3 = 0,168$, nhân tố giao tiếp tác nghiệp cũng có vai trò trong việc tác động đến chia sẻ tri thức của nhân viên VNPT Bình Thuận và giải thích được 16,8% sự thay đổi của yếu tố chia sẻ tri thức. Do đó, VNPT Bình

Thuận cần có những chính sách hợp lý nhằm làm tăng sự tương tác của các thành viên trong tổ chức, từ đó sẽ tác động mạnh hơn đến chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận.

- Thứ tư với hệ số β chuẩn hóa $\beta_4 = 0,158$, nhân tố quy trình làm việc phù hợp cũng có vai trò trong việc tác động đến chia sẻ tri thức của nhân viên VNPT Bình Thuận và giải thích được 15,8% sự thay đổi của yếu tố chia sẻ tri thức. Do đó, các nhà quản lý VNPT Bình Thuận cần quan tâm xây dựng và thường xuyên cập nhật quy trình làm việc cho phù hợp với thực tế công việc để vừa mang lại hiệu quả xử lý công việc vừa góp phần thúc đẩy chia sẻ tri thức trong tổ chức.

- Cuối cùng, nhân tố sự tin tưởng của nhân viên là có tác động thấp nhất đến chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận với hệ số $\beta_5 = 0.117$, là nhân tố nội tại bên trong mỗi cá nhân. Để tăng cường mức độ tin tưởng của các nhân viên trong tổ chức, ngoài nguyên nhân chủ quan đến từ các thành viên thì VNPT Bình Thuận.

Từ kết quả phân tích mức độ tác động của các nhân tố đối với việc chia sẻ tri thức của nhân viên VNPT Bình Thuận ở trên. Cho thấy nhân tố Hệ thống khen thưởng đóng vai trò quan trọng nhất, có tác động tích cực nhất đối với chia sẻ tri thức của nhân viên VNPT Bình Thuận. Do đó, cần phải xây dựng giải pháp Hệ thống khen thưởng cấp bách để nâng cao hiệu quả việc chia sẻ tri thức của nhân viên VNPT Bình Thuận nhằm cải thiện sự gắn kết của nhân viên vì tất cả chúng ta đều biết điều đó cuối cùng sẽ dẫn đến năng suất tốt hơn, hoàn thành mục tiêu sản xuất kinh doanh đã đặt ra.

Dựa vào Hệ thống khen thưởng, nguồn lực có sẵn của VNPT. Một kế hoạch hành động chi tiết cùng các tiêu chí đo lường hiệu quả về Hệ thống khen thưởng trong việc chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận cần được thiết lập để có thể tổ chức triển khai cụ thể. Nội dung kế hoạch hành động có thể bao gồm: Cơ sở của kế hoạch; Mục tiêu của kế hoạch; Kế hoạch chi tiết và nguồn lực; Kế hoạch đánh giá và kiểm soát việc triển khai kế hoạch hành động. Cụ thể như sau.

3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

- Nhu cầu của tổ chức là nhận thức về giá trị của tri thức, Doanh nghiệp nhận thức rõ ràng về vai trò quan trọng của việc chia sẻ tri thức trong việc nâng cao hiệu suất làm việc và tạo ra lợi ích cạnh tranh.

- Phản hồi từ nhân viên là phản hồi từ nhân viên đã thể hiện nhu cầu và mong muốn về sự công nhận và đánh giá cao những nỗ lực trong việc chia sẻ tri thức.

3.2. Mục tiêu của kế hoạch

- Tạo ra một môi trường chia sẻ tri thức tích cực là xây dựng một môi trường làm việc nơi mọi người đánh giá cao và ủng hộ việc chia sẻ tri thức.

- Khuyến khích việc chia sẻ tri thức là khuyến khích nhân viên chia sẻ tri thức và kinh nghiệm của họ để tăng cường sự phát triển và sáng tạo trong tổ chức.

- Tạo ra giá trị thêm qua việc chia sẻ tri thức là tạo ra giá trị kinh doanh bằng cách chia sẻ tri thức và kinh nghiệm, giúp nâng cao hiệu suất và sáng tạo trong các dự án và quy trình công việc.

3.3. Kế hoạch chi tiết và nguồn lực

- Xác định phương thức khen thưởng: Phòng Nhân sự - Tổng hợp VNPT Bình Thuận cần xem xét lại và lựa chọn các phương thức khen thưởng phù hợp như giải thưởng tiền mặt, khen ngợi công khai, hoặc cơ hội thăng tiến để bổ sung vào Quy chế khen thưởng, thi đua, tạo nguồn của VNPT Bình Thuận.

- Xây dựng quy trình và tiêu chuẩn đánh giá: Phòng Nhân sự - Tổng hợp phối hợp với các phòng ban, Trung tâm để điều chỉnh, thiết lập, bổ sung quy trình rõ ràng và tiêu chuẩn đánh giá để xác định những người chia sẻ tri thức xuất sắc.

- Phân bổ nguồn lực: dựa vào nguồn lực hiện có, Phòng Nhân sự - Tổng hợp xác định nguồn lực cần thiết cho việc triển khai và duy trì hệ thống khen thưởng, bao gồm ngân sách, nhân lực và công nghệ.

a. Xác định nhu cầu và mục tiêu:

- Nhu cầu của VNPT Bình Thuận trong việc tăng cường việc chia sẻ tri thức giữa các nhân viên:

Tăng cường sự hợp tác và hiệu suất làm việc, VNPT Bình Thuận nhận thấy rằng việc chia sẻ tri thức giữa các nhân viên sẽ giúp tăng cường sự hợp tác và hiệu suất làm việc trong tổ chức. Thông qua việc chia sẻ kinh nghiệm, thông tin và kiến thức, nhân viên có thể học hỏi và phát triển kỹ năng của mình, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và đạt được mục tiêu công việc một cách hiệu quả hơn.

Khuyến khích sáng tạo và đổi mới là việc chia sẻ tri thức cũng giúp khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới trong công việc. Bằng cách tạo ra một môi trường mở và động viên sự chia sẻ ý tưởng mới, VNPT Bình Thuận có thể khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình sáng tạo và đổi mới, từ đó tạo ra các giải pháp mới và cải thiện dịch vụ.

Xây dựng tinh thần đồng đội là việc chia sẻ tri thức cũng giúp xây dựng tinh thần đồng đội mạnh mẽ trong tổ chức. Thông qua việc học hỏi và hỗ trợ lẫn nhau, nhân viên cảm thấy được đánh giá và có vai trò quan trọng trong công việc, từ đó tạo ra một môi trường làm việc tích cực và động viên.

Tăng cường khả năng tiếp cận thông tin là việc chia sẻ tri thức giữa các nhân viên cũng giúp tăng cường khả năng tiếp cận thông tin và kiến thức mới. Thông qua việc chia sẻ thông tin về dự án, công nghệ mới và các thành công trong công việc, nhân viên có cơ hội tiếp cận những thông tin quan trọng và phát triển kỹ năng của mình.

- Mục tiêu của VNPT Bình Thuận trong việc tăng cường việc chia sẻ tri thức giữa các nhân viên:

Xây dựng một cộng đồng tri thức chất lượng, mục tiêu chính của VNPT Bình Thuận là xây dựng và duy trì một cộng đồng tri thức chất lượng, nơi mà các nhân viên không chỉ làm việc hiệu quả mà còn chia sẻ và học hỏi từ nhau. Việc này sẽ tạo ra một môi trường làm việc tích cực và động viên sự phát triển cá nhân.

Khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo, VNPT Bình Thuận muốn khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo trong công việc bằng cách tạo ra một môi trường mở và động viên sự chia sẻ ý tưởng mới. Mục tiêu này giúp tăng cường sức mạnh sáng tạo của tổ chức và tạo ra giải pháp mới cho các thách thức kinh doanh.

Nâng cao hiệu suất làm việc và chất lượng dịch vụ bằng việc chia sẻ tri thức và kinh nghiệm, các nhân viên có cơ hội học hỏi và phát triển kỹ năng của mình. Điều này sẽ dẫn đến việc nâng cao hiệu suất làm việc và chất lượng dịch vụ của VNPT Bình Thuận, từ đó tạo ra lợi ích cạnh tranh và tăng cường hài lòng của khách hàng.

Xây dựng tinh thần đồng đội và sự tự tin là việc chia sẻ tri thức giữa các nhân viên không chỉ tạo ra một môi trường làm việc tích cực mà còn xây dựng tinh thần đồng đội và sự tự tin cho từng cá nhân. Mục tiêu này giúp tạo ra một đội ngũ nhân viên đoàn kết và tự tin, sẵn sàng đối mặt với các thách thức và cơ hội trong môi trường làm việc.

- Xác định mục tiêu cụ thể thông qua việc chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận:

Tăng cường sự hợp tác giữa các bộ phận. Mục tiêu đầu tiên của VNPT Bình Thuận là tăng cường sự hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức bằng cách chia sẻ tri thức. Bằng cách này, các nhân viên sẽ hiểu rõ hơn về công việc của nhau và có thể làm việc cùng nhau một cách hiệu quả hơn để đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

Khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới. Mục tiêu thứ hai là khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới trong công việc thông qua việc chia sẻ tri thức. Bằng cách tạo điều kiện cho nhân viên chia sẻ ý tưởng mới và kinh nghiệm, VNPT Bình Thuận hy vọng sẽ tạo ra các giải pháp sáng tạo và đổi mới giúp nâng cao hiệu suất làm việc và đáp ứng nhanh chóng với các thách thức kinh doanh.

Nâng cao hiệu suất làm việc. Mục tiêu cuối cùng là nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên thông qua việc chia sẻ tri thức. Bằng cách học hỏi từ kinh nghiệm của nhau và áp dụng những kiến thức mới, các nhân viên có thể làm việc hiệu quả hơn và đạt được các mục tiêu công việc một cách nhanh chóng và hiệu quả.

b. Phát triển hệ thống khen thưởng:

- Xây dựng quy trình và tiêu chuẩn đánh giá để xác định những người chia sẻ tri thức xuất sắc.

- Xác định nguồn lực cần thiết cho việc triển khai và duy trì hệ thống khen thưởng, bao gồm ngân sách, nhân lực và công nghệ.

c. Xây dựng chương trình khen thưởng:

- Thiết kế các chương trình khen thưởng cụ thể như "Ngôi sao của Tháng" hoặc "Tri thức của Tháng" để tôn vinh những cá nhân hoặc nhóm có đóng góp xuất sắc trong việc chia sẻ tri thức.

- Phát triển các hình thức khen thưởng đa dạng như tiền thưởng, giải thưởng vật lý, cơ hội thăng tiến hoặc khen ngợi công khai để khuyến khích sự tham gia.

d. Triển khai và quản lý:

- Tổ chức các hoạt động giới thiệu chương trình khen thưởng và huấn luyện nhân viên về quy trình và tiêu chuẩn đánh giá.

- Thực hiện việc theo dõi và đánh giá hiệu quả của hệ thống khen thưởng thông qua việc thu thập phản hồi từ nhân viên và so sánh với các mục tiêu đề ra.

- Điều chỉnh và cải thiện hệ thống khen thưởng dựa trên kết quả đánh giá và phản hồi từ nhân viên.

e. Tạo ra văn hóa khen thưởng:

- Xây dựng và duy trì một văn hóa khen thưởng tích cực bằng cách khuyến khích sự tham gia và đóng góp từ tất cả các cấp bậc và bộ phận trong tổ chức.

- Tạo ra các cơ hội để chia sẻ những thành công và kinh nghiệm tích cực của những người nhận khen thưởng để tạo động lực cho những người khác.

f. Đánh giá và điều chỉnh:

- Thực hiện các cuộc đánh giá định kỳ về hiệu quả của hệ thống khen thưởng và so sánh với các mục tiêu đã đề ra.

- Dựa vào kết quả đánh giá và phản hồi từ nhân viên, điều chỉnh và cải thiện hệ thống khen thưởng để đảm bảo rằng nó phản ánh đúng nhu cầu và mục tiêu của tổ chức.

g. Truyền thông và lan truyền:

- Tạo ra các chiến lược truyền thông hiệu quả để lan truyền thông tin về hệ thống khen thưởng và khuyến khích sự tham gia từ mọi người trong tổ chức.

- Sử dụng các kênh truyền thông nội bộ như email, intranet, hoặc cuộc họp để chia sẻ thông tin và khen ngợi những thành tựu.

3.4. Kế hoạch đánh giá và kiểm soát việc triển khai kế hoạch hành động

- Thu thập phản hồi định kỳ: Mỗi tháng, quý thì tổ chức cuộc đánh giá định kỳ để thu thập phản hồi từ nhân viên về hiệu quả của hệ thống khen thưởng.

- So sánh với mục tiêu và tiêu chuẩn: So sánh kết quả thu được với mục tiêu và tiêu chuẩn đã đặt ra để đánh giá hiệu quả của hệ thống khen thưởng.

- Điều chỉnh và cải thiện: Dựa vào phản hồi và kết quả đánh giá, điều chỉnh và cải thiện hệ thống khen thưởng để đảm bảo rằng nó đáp ứng được nhu cầu và mục tiêu của tổ chức.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã trình bày từ các kết quả các bước phân tích ở chương 2 phần II, bản chất vấn đề cốt lõi và các nguyên nhân chính đã được làm rõ. Tác giả đã phân tích rõ các nhân tố tác động đến việc chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận và xác định tiêu chí lựa chọn xây dựng kế hoạch hành động chi tiết cho giải pháp Hệ thống khen thưởng. Nội dung kế hoạch hành động bao gồm: Cơ sở của kế hoạch, Mục tiêu của kế hoạch, Kế hoạch chi tiết và nguồn lực, Kế hoạch đánh giá và kiểm soát việc triển khai kế hoạch hành động.

PHẦN KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM THÚC ĐẨY CHIA SẺ TRI THỨC TẠI VNPT BÌNH THUẬN

1. Kết luận về kết quả nghiên cứu

Trên cơ sở tiếp cận những hệ thống lý thuyết và nghiên cứu trước, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu về các yếu tố tác động đến sự chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận.

Mô hình nghiên cứu đề xuất gồm 01 biến phụ thuộc là chia sẻ tri thức và 05 biến độc lập bao gồm: Hệ thống khen thưởng; Lãnh đạo; Sự tin tưởng; Giao tiếp; Quy trình. Phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng được sử dụng để hoàn thiện thang đo và kiểm định mối quan hệ giữa các nhân tố. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia nhằm sửa đổi, bổ sung thang đo được tác giả đề xuất cho phù hợp với tình hình thực tế, tổng số thang đo cho 05 biến độc lập và 01 biến phụ thuộc được xây dựng gồm 28 biến quan sát. Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện bằng việc gửi và thu thập bảng khảo sát hợp lệ từ 164 đáp viên. Mục đích nhằm thu thập, phân tích thống kê mô tả dữ liệu khảo sát, khẳng định lại các thành phần cũng như giá trị và độ tin cậy của thang đo và kiểm định mô hình lý thuyết. Thang đo được đánh giá thông qua việc kiểm định chất lượng thang đo và phân tích nhân tố khám phá EFA. Mô hình nghiên cứu lý thuyết được kiểm tra thông qua mô hình phân tích hồi qui đa biến kèm với việc thông qua các kiểm định cần thiết. Các bước kiểm định, phân tích được thực hiện trên phần mềm SPSS 20.

Nhìn chung, nghiên cứu đã cơ bản giải quyết được các mục tiêu đặt ra ban đầu: (1) Những yếu tố văn hóa tổ chức nào ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức của nhân viên với VNPT Bình Thuận; (2) Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức đến chia sẻ tri thức của nhân viên với VNPT Bình Thuận như thế nào ; (3) Đề xuất một số giải pháp để nâng cao chia sẻ tri thức của nhân viên với VNPT Bình Thuận trong thời gian tới.

Đối với mục tiêu (1): Kết quả nghiên cứu cho thấy 05 yếu tố độc lập tác động đến chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận như mô hình đề xuất. Không có tiêu chí nào bị đáp viên đánh giá không đạt yêu cầu nghiên cứu.

Đối với mục tiêu (2): Kết quả nghiên cứu đã xác định được 05 nhân tố có mức độ ảnh hưởng đến việc chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận theo thứ tự như sau: (1) Hệ thống khen thưởng; (2) Vai trò lãnh đạo; (3) Giao tiếp; (4) Quy trình; (5) Sự tin tưởng của nhân viên.

Đối với mục tiêu (3): Dựa trên kết quả kiểm định mô hình và tham vấn chuyên gia, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao việc chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận như mục tiếp theo.

2. Một số kiến nghị nhằm thúc đẩy chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận

Kết quả nghiên cứu đã xác định được mức độ quan trọng của các yếu tố tác động đến chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận, dựa vào hệ số beta chuẩn hóa, mức độ tác động theo thứ tự mạnh nhất tới thấp nhất của các nhân tố như sau: (1) Hệ thống khen thưởng (HTKT); (2) Vai trò lãnh đạo (LD); (3) Giao tiếp (GT_F); (4) Quy trình (QT); (5) Sự tin tưởng của nhân viên (STT). Từ kết quả nghiên cứu, một số giải pháp được kiến nghị nhằm giúp các nhà quản lý trong việc nâng cao sự chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận.

2.1. Về yếu tố hệ thống khen thưởng

Từ kết quả nghiên cứu ở chương 3 phần II cho thấy yếu tố Hệ thống khen thưởng đóng vai trò quan trọng nhất, có tác động tích cực nhất đối với chia sẻ tri thức của nhân viên VNPT Bình Thuận. Với hệ số β chuẩn hóa $\beta_1 = 0,470$, nhân tố hệ thống khen thưởng giải thích được 47% sự thay đổi của yếu tố chia sẻ tri thức. Điều đó có nghĩa là VNPT Bình Thuận cần có những chính sách khen thưởng, phúc lợi tốt hơn đối với các nhân viên để tạo động lực (đặc biệt là yếu tố động lực từ bên trong mỗi thành viên) mạnh mẽ để các nhân viên sẵn sàng chấp nhận rủi ro khi chia sẻ kiến thức của mình cho đồng nghiệp. Do đó, VNPT Bình Thuận cần có các chính sách về một hệ thống khen thưởng phù hợp nhằm tác động tích cực hơn đến chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận, cụ thể:

- Xây dựng hệ thống khen thưởng hiệu quả phù hợp với mục tiêu thúc đẩy chia sẻ tri thức của nhân viên: Tập trung khen thưởng dựa trên hiệu quả làm việc thay vì chỉ quan tâm đến hiệu suất hoạt động, ngoài khen thưởng cho các cá nhân có thành tích tốt cần phải có mức độ khen thưởng hợp lý đối với thành tích của cả tập thể vừa thúc đẩy sự phát triển cá nhân, vừa góp phần gia tăng việc chia sẻ tri thức của các cá nhân để giúp tập thể hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- Ngoài các hình thức khen thưởng bằng vật chất, VNPT Bình Thuận cần tạo được hệ thống khen thưởng trong đó tạo điều kiện cho các cá nhân có cơ hội thể hiện bản thân, nhận được sự đánh giá cao của lãnh đạo và đồng nghiệp, có cơ hội học hỏi, phát triển nghề nghiệp bản thân, cơ hội thăng tiến... . Khi sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình với đồng nghiệp: Ghi nhận vào bảng đánh giá hàng tháng của mỗi phòng ban, giúp đỡ các đồng nghiệp cùng hoàn thành nhiệm vụ được giao, thực hiện tán dương công khai trước các cuộc họp của đơn vị, tạo điều kiện cử các thành viên này tham gia các lớp học nâng cao kỹ năng chuyên môn; tạo điều kiện đề cử họ với tổ chức khi có cơ hội thăng tiến...

- Ngoài ra, VNPT Bình Thuận cần phát triển nhiều hình thức khen thưởng cho các nhân viên trong việc họ sẵn sàng chia sẻ tri thức của bản thân với người khác: Chính sách khen thưởng kịp thời đột xuất hoặc hàng kỳ (mỗi tháng, quý, 6 tháng đầu năm, tổng kết cuối năm...) cho các hoạt động chia sẻ tri thức của nhân viên, chính sách khen thưởng tập thể gắn liền với việc khen thưởng các cá nhân trong tập thể để khích lệ các thành viên trong việc chia sẻ tri thức và cống hiến cho tổ chức...

2.2. Về lãnh đạo

Thứ hai là tác động của vai trò lãnh đạo lên chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận với hệ số β chuẩn hóa $\beta_2 = 0,302$, nhân tố lãnh đạo cũng có vai trò trong việc tác động đến chia sẻ tri thức của nhân viên VNPT Bình Thuận và giải thích được 30,2% sự thay đổi của yếu tố chia sẻ tri thức. Do đó, VNPT Bình Thuận cần có những chính sách hợp lý nhằm làm tăng vai trò của lãnh đạo trong các hoạt động chia sẻ tri thức của tổ chức, từ đó sẽ tác động tích cực hơn đến chia sẻ tri thức của nhân viên trong ngành VNPT Bình Thuận, cụ thể:

- Lãnh đạo cần tích cực hơn nữa trong việc khuyến khích sự tham gia ý kiến của các thành viên trong quá trình ra quyết định: Lãnh đạo cần lắng nghe những ý kiến tham gia của các thành viên trước khi ra quyết định, nếu thấy ý kiến tốt, phù hợp và góp phần vào sự phát triển của tổ chức thì nên tiếp thu các ý kiến đó, tán dương cá nhân, tập thể đóng góp ý kiến và tạo điều kiện cho các thành viên đó có cơ hội phát triển bản thân. Điều đó sẽ khuyến khích các thành viên sẵn sàng tham gia ý kiến khi cần thiết.

- Lãnh đạo luôn khuyến khích, tạo điều kiện và cơ hội cho các nhóm làm việc có thể hoạt động tốt trong tổ chức: Ngoài các hoạt động trong công tác chuyên môn cần giao nhiệm vụ phối hợp giữa các thành viên đến từ các phòng ban đơn vị khác nhau để hoàn thành công việc, lãnh đạo cần khuyến khích các thành viên trong đơn vị thông qua vai trò của Công đoàn, Đoàn thanh niên tổ chức các câu lạc bộ như câu lạc bộ tiếng anh, câu lạc bộ tin học, tăng cường hoạt động thể dục thể thao rèn luyện sức khỏe Các câu lạc bộ này hoạt động tốt sẽ làm tăng mức độ kết nối, sự tương tác giữa các thành viên góp phần ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức trong tổ chức VNPT Bình Thuận.

- Lãnh đạo cần quan tâm chia sẻ các vấn đề với nhân viên cấp dưới, thể hiện rõ ràng sự cam kết đối với công việc: Quan tâm, lắng nghe tâm tư nguyện vọng của các nhân viên, thường xuyên động viên nhân viên trong công việc cũng như trong cuộc sống hằng ngày, lãnh đạo thể hiện nhiệt huyết với công việc, tâm huyết với các đồng nghiệp cấp dưới... tạo sự gắn kết của các nhân viên với lãnh đạo, với tổ chức.

- Ngoài ra, lãnh đạo là nhân tố quyết định có thể phát triển môi trường làm việc tốt, cảm giác an toàn để tạo được sự tin tưởng, mối quan hệ tốt trong giao tiếp giữa các nhân viên trong ngành để họ sẵn sàng chia sẻ ý kiến cá nhân trong các hoạt động, quyết định của VNPT Bình Thuận. Lãnh đạo cũng có thể xây dựng hệ thống khen thưởng phù hợp, tập trung phát triển yếu tố công nghệ thông tin và truyền thông... qua đó tác động làm tăng chia sẻ tri thức của nhân viên trong tổ chức

- Muốn xây dựng văn hóa doanh nghiệp thành công tại VNPT Bình Thuận, theo tôi Lãnh đạo VNPT Bình Thuận phải là người tiên phong, kinh nghiệm của

những doanh nghiệp thành công trên thế giới đã chứng minh cho vấn đề này. Về đối ngoại, nhà lãnh đạo phải tạo hình ảnh tốt đẹp bởi các hoạt động vì cộng đồng. Về đối nội, nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm đề ra quy định, lề lối làm việc nhằm khuyến khích quá trình sáng tạo của nhân viên. Các cấp lãnh đạo cũng phải có những quyết định hợp lý trong việc xây dựng hệ thống giá trị văn hoá để phát huy lợi thế của Văn hoá dân tộc và tiếp thu những giá trị văn hoá học hỏi được từ bên ngoài. Dù trong lĩnh vực nào, lãnh đạo cũng phải là người đi đầu trong việc thực hiện những mục tiêu đã đề ra để làm động lực gắn kết các thành viên trong VNPT Bình Thuận, đó chính là cơ sở cho một nền văn hoá doanh nghiệp bền vững.

2.3. Về yếu tố giao tiếp tác nghiệp

Tiếp theo, với hệ số β chuẩn hóa $\beta_3 = 0,168$, nhân tố giao tiếp tác nghiệp cũng có vai trò trong việc tác động đến chia sẻ tri thức của nhân viên VNPT Bình Thuận và giải thích được 16,8% sự thay đổi của yếu tố chia sẻ tri thức. Do đó, VNPT Bình Thuận cần có những chính sách hợp lý nhằm làm tăng sự tương tác của các thành viên trong tổ chức, từ đó sẽ tác động mạnh hơn đến chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận, cụ thể:

- Tạo ra môi trường làm việc cởi mở, xóa bỏ dần các rào cản trong giao tiếp, khuyến khích làm việc theo nhóm nhằm thúc đẩy sự tương tác giữa các thành viên với nhau. Ngoài ra công ty cần thường xuyên tổ chức các sự kiện gặp gỡ giao lưu giữa các phòng ban, mở các khóa huấn luyện kỹ năng giao tiếp nhằm nâng cao hiệu quả trong giao tiếp, hiệu quả truyền đạt thông tin cũng như chia sẻ tri thức giữa nhân viên với nhau.

- Tăng cường các công việc, nhiệm vụ cần có sự hợp tác làm việc theo nhóm; khuyến khích sự thảo luận của các thành viên về chiến lược, kế hoạch của tổ chức góp phần thúc đẩy sự tương tác giữa các nhân viên trong ngành. Làm việc hợp tác cũng là một cách tốt để giữ cho thông tin liên lạc diễn ra trong nội bộ và giữa các bộ phận. Điều này có thể giúp nhân viên gắn bó với công việc khi họ được truyền cảm hứng từ những ý tưởng và cách làm việc mới từ đồng nghiệp của mình.

- Thường xuyên tổ chức hội thảo toàn ngành để chia sẻ những kinh nghiệm, kỹ năng, những vấn đề gặp phải trong quá trình công tác.

- Lãnh đạo VNPT Bình Thuận cần sắp xếp thời gian để gặp gỡ trực tiếp thường xuyên với nhân viên để lắng nghe những ý kiến và nguyện vọng của họ. Bằng cách duy trì liên lạc sẽ giúp cho các nhân viên trong đội nhóm của mình có thể thấu hiểu và gắn kết với nhau hơn.

2.4. Về yếu tố quy trình làm việc phù hợp

Tiếp theo, với hệ số β chuẩn hóa $\beta_4 = 0,158$, nhân tố quy trình làm việc phù hợp cũng có vai trò trong việc tác động đến chia sẻ tri thức của nhân viên VNPT Bình Thuận và giải thích được 15,8% sự thay đổi của yếu tố chia sẻ tri thức. Do đó, các nhà quản lý VNPT Bình Thuận cần quan tâm xây dựng và thường xuyên cập nhật quy trình làm việc cho phù hợp với thực tế công việc để vừa mang lại hiệu quả xử lý công việc vừa góp phần thúc đẩy chia sẻ tri thức trong tổ chức.

Để chia sẻ tri thức đạt được kết quả như mong đợi, các nhà quản trị cần xây dựng quy trình làm việc phù hợp. Một quy trình phù hợp phải đảm bảo sao cho tri thức được lưu thông dễ dàng, có khả năng kết nối giữa các phòng ban, đơn vị trực thuộc. Qua đó, không chỉ tri thức được chia sẻ trong một bộ phận nhất định mà giữa các phòng ban, đơn vị cũng có thể học tập, bổ sung kiến thức cho nhau. Và để cho việc chia sẻ tri thức được thuận lợi, kiến thức và kinh nghiệm của nhân viên nên được đúc kết, hệ thống hóa trong các tài liệu kỹ thuật của đơn vị.

2.5. Về yếu tố sự tin tưởng của nhân viên

Cuối cùng, nhân tố sự tin tưởng của nhân viên là có tác động thấp nhất đến chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận với hệ số $\beta_5 = 0.117$, là nhân tố nội tại bên trong mỗi cá nhân. Để tăng cường mức độ tin tưởng của các nhân viên trong tổ chức, ngoài nguyên nhân chủ quan đến từ các thành viên thì VNPT Bình Thuận cần:

- Tăng cường các hoạt động cần đến sự hợp tác của nhiều thành viên, phòng ban và đơn vị, tạo điều kiện cho các thành viên trong tổ chức có sự hiểu biết rõ về đồng nghiệp của mình.

- Xây dựng nền văn hóa mạnh mẽ, tạo môi trường làm việc an toàn, đảm bảo cơ sở vững chắc cho sự tin tưởng của các cá nhân đối với đồng nghiệp và tổ chức. Những người đứng đầu cần đi tiên phong trong việc chia sẻ kinh nghiệm, kỹ năng, thông tin cần thiết phục vụ hoạt động kiểm toán với các thành viên trong tổ chức. Từ đó, các thành viên cũng sẽ bớt sự dè dặt của bản thân trong việc sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình.

- Xây dựng các quy tắc, quy trình tăng cường việc bảo vệ người chia sẻ tri thức khỏi những ý định không tốt của người khác, thể hiện rõ sự cam kết của tổ chức đối với những người có thể gặp rắc rối khi chia sẻ tri thức của mình với đồng nghiệp. Khi thực hiện chia sẻ tri thức, cần có ít nhất người thứ ba chứng kiến nhằm đảm bảo khi có vấn đề gì xảy ra, tổ chức có cơ sở tin cậy để bảo vệ cá nhân đã chia sẻ.

3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Thứ nhất, phạm vi và đối tượng nghiên cứu trong đề án này chỉ tập trung nghiên cứu giới hạn tại VNPT Bình Thuận. Do đó, có thể là mức độ khái quát trong nghiên cứu này chưa cao. Từ đó, trong nghiên cứu tiếp theo chúng ta có thể tiến hành nghiên cứu ở phạm vi không gian rộng hơn.

Thứ hai, việc lấy mẫu khảo sát tuy đã đáp ứng được yêu cầu về tiêu chuẩn kích thước mẫu cần thiết đảm bảo độ chính xác nhưng chỉ có 164 mẫu khảo sát hợp lệ được sử dụng để làm dữ liệu cho nghiên cứu. Trong tương lai, sẽ nghiên cứu với cỡ mẫu lớn hơn.

Thứ ba, các yếu tố độc lập chỉ giải thích được 67,6% thay đổi của biến phụ thuộc. Vì vậy, có rất nhiều yếu tố văn hóa tổ chức khác tác động đến việc chia sẻ tri thức của nhân viên tại VNPT Bình Thuận. Các nghiên cứu sau này sử dụng nghiên cứu khám phá chuyên sâu nhằm bổ sung thêm các yếu tố tác động.

TÓM TẮT PHẦN III

Phần III đã trình bày tóm tắt các kết quả nghiên cứu định lượng từ chương 3 phần II, kết luận về các kết quả đã thu được qua nghiên cứu mức độ tác động của các yếu tố có ảnh hưởng đến sự chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận. Từ đó, kiến nghị một số giải pháp nhằm giúp các nhà quản lý trong việc nâng cao sự chia sẻ tri thức của nhân viên. Ngoài ra, đề án cũng nêu lên các hạn chế trong nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo.

KẾT LUẬN

Chia sẻ tri thức chính là chìa khóa quan trọng giúp các CBCNV nâng cao trình độ, chất lượng, hiệu quả trong công việc mà tổ chức nào cũng muốn vì sự ổn định và phát triển bền vững của đội ngũ CBCNV bởi những giá trị đặc thù của nó. Trong các lĩnh vực của nền kinh tế nói chung và đối với ngành VT - CNTT nói riêng việc đảm bảo ổn định cả về số lượng lẫn chất lượng đội ngũ nguồn nhân lực được xem là giải pháp quan trọng giúp cho các doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh VT - CNTT phát triển ổn định, bền vững. Do đó, việc nhìn nhận chia sẻ tri thức của nhân viên với công ty ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của công ty.

Nghiên cứu được thực hiện với mục tiêu chính là phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc chia sẻ tri thức của CBCNV tại VNPT Bình Thuận để từ đó làm cơ sở đề xuất các giải pháp giúp nâng cao việc chia sẻ tri thức của CBCNV tại VNPT Bình Thuận trong thời gian tới.

Nghiên cứu đã khái quát hoá các lý luận chung về văn hóa tổ chức, chia sẻ tri thức, các mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và chia sẻ tri thức. Trên cơ sở phân tích và đánh giá thực trạng chia sẻ tri thức của nhân viên với công ty thông qua khảo sát đánh giá của nhân viên đối với các yếu tố ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức của VNPT Bình Thuận, đề án nhận định được những điểm tích cực, hạn chế trong hoạt động hoàn thiện và nâng cao chia sẻ tri thức của nhân viên trong công ty. Đây cũng là cơ sở để tác giả đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao, nhằm thúc đẩy chia sẻ tri thức của nhân viên với VNPT Bình Thuận trong thời gian tới, điển hình như: Nâng cao vai trò của đội ngũ lãnh đạo trong công ty; Hoàn thiện quy trình làm việc phù hợp, môi trường làm việc tạo sự tin tưởng, thân thiện, hoà đồng giữa các nhân sự của công ty; Hoàn thiện hệ thống khen thưởng của công ty; Xây dựng và hoàn thiện quy trình làm việc của nhân viên; Tạo điều kiện để nhân viên trong toàn công ty được giao tiếp chia sẻ tri thức nâng cao trình độ chuyên môn tạo đội ngũ CBCNV chất lượng trong thời gian tới.

Nghiên cứu này kế thừa kết quả của các nghiên cứu trước đây được thực hiện trong nhiều ngành nghề, tại các quốc gia khác nhau để xây dựng mô hình nghiên cứu

trong lĩnh vực VT-CNTT tại VNPT Bình Thuận. Kết quả nghiên cứu đã tìm ra các yếu tố có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức trong nhân viên tại VNPT Bình Thuận. Từ đó, gợi mở cho các nhà quản lý, đặc biệt tại VNPT Bình Thuận, xác định những yếu tố Văn hóa Tổ chức cần tập trung phát triển nhằm thúc đẩy việc chia sẻ tri thức giữa nhân viên với nhau, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Đồng thời, tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu này sẽ góp phần bổ sung cho các nghiên cứu đi trước về việc chia sẻ tri thức trong tổ chức, làm tài liệu tham khảo cho các nghiên cứu tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Đinh Phi Hồ, 2017. *Phương pháp nghiên cứu kinh tế & Viết luận văn Thạc sĩ. tái bản lần 1*. Nhà xuất bản Phương Đông.
2. Phạm Xuân Nam, 2009. *Văn hóa đạo đức trong kinh doanh*. Nhà xuất bản Khoa học xã hội, Hà Nội
3. Trương Thị Hoài Nghĩa, 2020. *Văn hóa tổ chức tác động đến quá trình chia sẻ tri thức trong cán bộ, công chức Khối Dân – Chính – Đảng thành phố Hồ Chí Minh*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
4. Dương Thị Liễu, 2012. *Bài giảng Văn hóa kinh doanh. Bộ môn Văn hóa kinh doanh*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
5. Đặng Thị Việt Đức, 2016. *Quản trị tri thức trong doanh nghiệp*. Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.
6. Trần Ngọc Thêm, 2006. *Tìm về bản sắc văn hóa Việt Nam*. Nhà xuất bản Tổng hợp TP.HCM.
7. Nguyễn Đình Thọ, 2011. *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. Nhà xuất bản Lao động-Xã hội.
8. Phạm Quốc Trung, Lưu Chí Hồng, 2016. Ảnh hưởng của Văn hóa Tổ chức đến việc chia sẻ Tri thức của các nhân viên trong Doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở TP.HCM*, số 5, tr. 50.
9. Bùi Xuân Phong, 2009. *Đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp*. NXB Thông tin và Truyền thông.
10. Trần Thị Lan Nhung, Nguyễn Thị Cẩm Loan, 2019. Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố của văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức của giảng viên - kiểm định tại trường Đại học Tài chính – Marketing. *Tạp chí nghiên cứu tài chính – Marketing*, số 52, tr. 1-6.
11. Võ Thị Thanh Thương, Nguyễn Thị Thảo, Mai Thị Hồng Nhung, 2021. các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức của giảng viên Trường Đại học Duy Tân. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Đại học Duy Tân*, số 47, tr. 1-7.

12. Đỗ Thị Phi Hoài, 2009. *Văn hóa doanh nghiệp*. Nhà xuất bản Tài chính.

TIẾNG ANH

1. Al-Alawi, Al-Marzooqi and Mohammed, 2007. Organizationl culture and knowledge sharing : critical success factors. *Journal of knowledge management*, 11(2), pp.22-42.
2. Bartol, K. M. & Locke, E. A., 2000. *Incentives and motivation*. In S. Rynes and B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: Progress and prospect*. San Francisco, CA: New Lexington Press.
3. Cabrera, A. and Cabrera, E.F., 2002. *Knowledge sharing dilemmas*. *Organization Studies*, 23(5), pp.687-710.
4. Chennamaneni, A., 2006. *Determinants of knowledge sharing behaviors: Developing and testing an integrated theoretical model*. Arlington: The university of Texas.
5. Cheng, F., Yeh, C. & Tu, C. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management: Int. J.*, 13(4), pp.283-295.
6. Cook & Brown, 1999. *Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational knowledge and Organizational knowing*. California: San Jose State University.
7. DeLong, D.W. & Fahey, L., 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), pp.113-127.
8. Greenberg, J. & Baron, R. A., 2003. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New JePTey: Peterson Education Inc.
9. Gupta, A.K. & Govindarajan, 2000. Knowledge management social dimension: lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42(1), pp.71-81.
10. Hossein Ganjinia, 2012. The Relationship between Organizational Structure and Knowledge Distribution Methods. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(3), pp.133-144.

11. Islam, M.Z., Ahmed, S.M, Hasan, I. and Ahmed S.U., 2011. Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. *African Journal of Business*, 5(14), pp.900-909.
12. Jahani, T., Ramayah, Effendi, 2011. Is reward system and leadership important in knowledge sharing among academics. *American journal of Economics and Bussiness Adminitration*, 3(1), pp.87-94.
13. Politis, J., 2003. The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), pp.55-66.
14. Robbins/Judge, 2000. *Organizational Behavior*. 13th Edition. Pearson International edition.
15. Barro, R. J., 2001. Human Capital and growth. *American economic revie xv*, 91(2), pp.12-17.
16. Krueger, A. B., Lindahl, M., 2001. Education for growth: Why and for whom ? *Journal of economic literature*, 39(4), pp.1101-1136.
17. Romer, p. M., 1990. *Human Capital and growth: theory and evidence*. Paper presented at the Camegie-Rochester connerence series on public policy.Bock
18. Bock, G.-W., Zmud, R. w., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N., 2005. Behavioral intention information in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, pp.87-111.
19. Cabrera, A., Collins, w. c., & Salgado, J. F., 2006. Deteurninants of individual engagement in knovvledge sharing. *The International dournai of Human Resource Management*, 17(2), pp.245-264.
20. Dixon, N. M., 2000. *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Harvard Business School Press.
21. Jong, J.P.J. & Hartog, D.N.D, 2007. *How leaders influence employees"s innovative behavior*. *European J. Innov. Manage.*, 10(1): 41-64.
22. Kogut & Zander, 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.

23. McDermott, R. and O'Dell, C., 2001. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
24. Nonaka & Takeuchi, 1995. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press
25. Nonaka, 1994. A dynamic theory of organizational knowledgecreation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
26. Pearlson, K.E., 2001. *Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach*. New York: John Wiley & Sons.
27. Pettigrew, A.M., 1979. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.
28. Schein, E., 1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
29. Schein, E., 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

PHỤ LỤC 1: DÀN BÀI THẢO LUẬN

Kính chào Anh/ Chị,

Tôi là Lê Văn Tú

Tôi đang thực hiện đề án nghiên cứu: ***“Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ Tri thức tại VNPT Bình Thuận”***. Rất mong Anh/Chị dành ít thời gian để thảo luận một số vấn đề liên quan đến đề án nghiên cứu trên. Các ý kiến trao đổi này không có đúng hoặc sai mà tất cả là những thông tin hữu ích, có giá trị đối với nghiên cứu của tôi. Và tôi xin cam đoan chỉ sử dụng kết quả thảo luận với mục đích nghiên cứu đề án. Mọi ý kiến của Anh/Chị hoàn toàn được bảo mật. Chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của Anh/Chị.

Phần I : Câu hỏi thảo luận

Xin Anh/Chị vui lòng cho biết quan điểm của Anh/Chị về những vấn đề liên quan đến chủ đề thảo luận thông qua các câu hỏi sau đây:

1. Anh/Chị đã nghe nói về phạm trù Văn hóa Tổ chức và chia sẻ tri thức. Xin Anh/Chị cho biết quan điểm của Anh/Chị về vấn đề này?
2. Sau đây, tôi xin trình bày một số khái niệm về Văn hóa Tổ chức, chia sẻ tri thức và mối quan hệ giữa Văn hóa Tổ chức – Chia sẻ tri thức.

Phần II : Thông tin người được phỏng vấn

Họ và tên :

Chức vụ:

Số năm kinh nghiệm:

Nơi công tác:

Số điện thoại:

Ngày phỏng vấn:

DANH SÁCH CÁC CHUYÊN GIA THAM GIA NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

Stt	Họ và tên	Chức vụ	Đơn vị công tác
01	Lương Nguyên Khang	Giám đốc	VNPT Bình Thuận
02	Phạm Văn Quang	Phó Giám đốc	Trung tâm Kinh doanh
03	Nguyễn Văn Dũng	Trưởng Phòng Kế toán – Kế hoạch	VNPT Bình Thuận
04	Nguyễn Thị Ngọc Trâm	Giám đốc	KHDN -Trung tâm Kinh doanh
05	Trà Thị Thu Hòa	Phó Giám đốc	Trung tâm Kinh doanh
06	Phạm Trung Hậu	Giám đốc	Phòng Bán hàng Bắc Bình
07	Phạm Thị Thúy	Phó Giám đốc	KHDN -Trung tâm Kinh doanh
08	Nguyễn Khiêm	Giám đốc	Phòng Bán hàng Tánh Linh
09	Nguyễn Thái Kiên	Giám đốc	Trung tâm Điều hành thông tin
10	Nguyễn Thái Cường	Chuyên Viên Kế hoạch	VNPT Bình Thuận

PHỤ LỤC 2: BẢNG CÂU HỎI NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG

Kính chào Anh/ Chị,

Tôi là Lê Văn Tú, hiện đang thực hiện luận văn thạc sĩ với đề án nghiên cứu: **“Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố Văn hóa Tổ chức đến chia sẻ tri thức tại VNPT Bình Thuận”** Rất mong Anh/Chị dành ít thời gian trả lời giúp tôi bảng câu hỏi này.

Xin lưu ý rằng không có câu trả lời nào là đúng hoặc sai. Tất cả câu trả lời của Anh/ Chị đều có giá trị đối với nghiên cứu của tôi. Và tôi xin cam đoan chỉ sử dụng kết quả với mục đích nghiên cứu đề án. Mọi ý kiến của Anh/ Chị sẽ được hoàn toàn bảo mật.

Chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của Anh/ Chị.

Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ đồng tình của mình với những phát biểu dưới đây theo thang điểm từ 1 đến 5, với qui ước sau:

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

(Xin chỉ **đánh dấu (X)** vào ô số mà Anh/Chị cho là phù hợp nhất cho từng phát biểu)

STT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Hệ thống khen thưởng						
1	Tại nơi tôi làm việc, nhân viên được khen thưởng khi họ chia sẻ tri thức của mình với các đồng nghiệp.	1	2	3	4	5
2	Việc khen thưởng có tác dụng trong việc khuyến khích chia	1	2	3	4	5

	sẻ tri thức của nhân viên ở công ty.					
3	Nhân viên được khen thưởng dựa vào hiệu quả làm việc nhóm cao hơn hiệu quả làm việc cá nhân.	1	2	3	4	5
4	Tôi nhận được sự tán dương của đồng nghiệp khi tôi chia sẻ tri thức của mình với họ	1	2	3	4	5
5	Khi tôi chia sẻ tri thức thì tôi có cơ hội thể hiện kỹ năng, năng lực bản thân	1	2	3	4	5
6	Càng chia sẻ tri thức thì uy tín, danh tiếng của tôi càng tăng.	1	2	3	4	5
Lãnh đạo						
1	Lãnh đạo luôn khuyến khích sự tham gia đóng góp ý kiến của nhân viên trong việc ra quyết định.	1	2	3	4	5
2	Lãnh đạo luôn thể hiện sự toàn tâm với công việc.	1	2	3	4	5
3	Lãnh đạo luôn được sự đồng thuận của nhân viên trong công việc tại nơi tôi làm việc	1	2	3	4	5
4	Lãnh đạo luôn quan tâm đến đời sống nhân viên.	1	2	3	4	5
5	Lãnh đạo thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo, hội thảo nâng cao chuyên môn cho nhân viên.	1	2	3	4	5
Sự tin tưởng lẫn nhau giữa các nhân viên						

1	Tôi tin mình được đối xử công bằng trong công ty.	1	2	3	4	5
2	Tôi tin rằng đồng nghiệp sẽ giúp đỡ tôi khi cần thiết.	1	2	3	4	5
3	Tôi tin rằng đồng nghiệp không tiết lộ thông tin cá nhân của tôi với người khác.	1	2	3	4	5
4	Tôi tin rằng đồng nghiệp đã sử dụng tri thức nhận được để giải quyết vấn đề chung của công ty.	1	2	3	4	5
5	Tôi tin rằng công ty có những qui tắc, luật lệ nhất định nhằm bảo vệ tôi tránh khỏi các ý định gây hại của người khác.	1	2	3	4	5
Giao tiếp giữa nhân viên						
1	Nhân viên thường xuyên đối thoại trực tiếp (mặt đối mặt)	1	2	3	4	5
	tạo điều kiện cho việc chia sẻ tri thức tại nơi tôi làm việc.					
2	Thảo luận nhóm, hợp tác làm việc làm tăng cường khả năng giao tiếp thúc đẩy việc chia sẻ tri thức	1	2	3	4	5
3	Công ty thường xuyên tổ chức các sự kiện gặp gỡ giao lưu giữa các phòng ban	1	2	3	4	5
4	Tại công ty, ngôn ngữ giao tiếp giữa các nhân viên không ảnh hưởng đến việc chia sẻ tri thức.	1	2	3	4	5
5	Công ty tôi thường xuyên tổ chức các khóa huấn luyện kỹ năng giao tiếp cho nhân viên.	1	2	3	4	5
Quy trình						

1	Quy trình làm việc thúc đẩy sự hợp tác giải quyết vấn đề giữa các phòng ban trong công ty	1	2	3	4	5
2	Quy trình làm việc tạo ra sự gắn kết giữa những nhân viên có tri thức tốt và những người khác trong công ty.	1	2	3	4	5
3	Tri thức được hệ thống hóa tạo điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ trong công ty	1	2	3	4	5
4	Khối lượng công việc được phân bổ hợp lý cho các thành viên trong tổ chức	1	2	3	4	5
Chia sẻ tri thức						
1	Tôi không ngần ngại chia sẻ những kiến thức chuyên môn của mình với đồng nghiệp	1	2	3	4	5
2	Trong công ty tôi, hầu hết các nhân viên sẵn sàng chia sẻ tri thức của mình một cách tự do và cởi mở	1	2	3	4	5
3	Đồng nghiệp của tôi thường trau dồi kiến thức, kinh nghiệm của họ trong khi làm việc	1	2	3	4	5

Xin cho biết một số thông tin cá nhân của Anh/Chị:

(Đánh dấu X hoặc khoanh tròn vào ô phù hợp):

1. Giới tính của Anh/Chị:

☐ Nam

☐ Nữ

2. Độ tuổi của Anh/Chị:

☐ Dưới 25 tuổi

☐ 26 ÷ 35 tuổi

☐ 36 ÷ 45 tuổi

☐ 46 ÷ 55 tuổi

☐ Trên 55 tuổi

3. Bằng cấp cao nhất của Anh/Chị:
- ☐ PTTH
 - ☐ Trung cấp/cao đẳng
 - ☐ Đại học
 - ☐ Sau đại học
4. Số năm kinh nghiệm của Anh/Chị:
- ☐ Dưới 2 năm
 - ☐ 3 ÷ 5 năm
 - ☐ 6 ÷ 9 năm
 - ☐ Trên 9 năm
5. Vị trí, cấp bậc của Anh/Chị
- ☐ Nhân viên
 - ☐ Kế toán trưởng
 - ☐ Tổ trưởng / Đội trưởng
 - ☐ Trưởng/ Phó Phòng

PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU KHẢO SÁT

Statistics

		GiớiTinh	DoTuoi	HocVan	ThamNien	ViTri
N	Valid	164	164	164	164	164
	Missing	0	0	0	0	0

GiớiTinh

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nam	103	62.8	62.8	62.8
Valid Nữ	61	37.2	37.2	100.0
Total	164	100.0	100.0	

DoTuoi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Dưới 25 tuổi	4	2.4	2.4	2.4
26 ÷ 35 tuổi	45	27.4	27.4	29.9
Valid 36 ÷ 45 tuổi	76	46.3	46.3	76.2
46 ÷ 55 tuổi	35	21.3	21.3	97.6
Trên 55 tuổi	4	2.4	2.4	100.0
Total	164	100.0	100.0	

HocVan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
PTTH	7	4.3	4.3	4.3
Đại học	35	21.3	21.3	25.6
Valid Trung cấp/cao đẳng	74	45.1	45.1	70.7
Sau đại học	48	29.3	29.3	100.0
Total	164	100.0	100.0	

ThamNien

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Dưới 2 năm	17	10.4	10.4	10.4
3 ÷ 5 năm	89	54.3	54.3	64.7
Valid 6 ÷ 9 năm	35	21.3	21.3	86
trên 9 năm	23	14	14	100.0
Total	164	100.0	100.0	

ViTri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nhân viên	131	79.9	79.9	79.9
Tổ trưởng / Đội trưởng	20	12.2	12.2	92.1
Valid Trường/ Phó Phòng	11	6.7	6.7	98.8
Kế toán trưởng	2	1.2	1.2	100.0
Total	164	100.0	100.0	

PHỤ LỤC 4: KẾT QUẢ XỬ LÝ SPSS

4.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

- Hệ thống khen thưởng

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HTKT1	9.89	3.276	.616	.787
HTKT2	9.87	3.045	.683	.755
HTKT3	9.80	3.348	.634	.778
HTKT4	9.89	3.252	.640	.775

- Thang đo lãnh đạo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LD1	12.85	5.651	.671	.848
LD2	12.76	5.557	.691	.843
LD3	12.23	5.394	.734	.832
LD4	12.21	5.457	.681	.846
LD5	12.26	5.225	.699	.842

- Thang đo sự tin tưởng

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.862	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
STT1	9.66	3.451	.692	.834
STT2	10.19	3.651	.731	.815
STT3	9.77	3.652	.723	.818
STT4	9.62	3.772	.696	.829

- Thang đo giao tiếp

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GT1	10.10	2.935	.603	.770
GT2	10.07	2.934	.623	.761
GT3	10.10	2.940	.615	.765
GT4	10.20	2.894	.658	.744

- Thang đo quy trình làm việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QT1	10.18	3.791	.594	.808
QT2	10.15	3.635	.644	.786
QT3	10.14	3.680	.647	.785
QT4	10.18	3.181	.733	.744

- Thang đo chia sẻ tri thức

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.726	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CSTT1	6.64	2.256	.431	.764
CSTT2	6.60	1.690	.608	.560
CSTT3	6.57	1.695	.617	.549

4.2. Kết quả kiểm định thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá EFA

- Biến độc lập

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.816
Approx. Chi-Square		1542.847
Bartlett's Test of Sphericity	df	210
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.514	26.256	26.256	5.514	26.256	26.256	3.333	15.869	15.869
2	2.713	12.917	39.173	2.713	12.917	39.173	2.888	13.752	29.621
3	2.399	11.424	50.596	2.399	11.424	50.596	2.714	12.922	42.543
4	1.800	8.573	59.169	1.800	8.573	59.169	2.639	12.566	55.109
5	1.780	8.478	67.647	1.780	8.478	67.647	2.633	12.538	67.647
6	.668	3.183	70.829						
7	.643	3.062	73.891						
8	.628	2.992	76.884						
9	.560	2.665	79.549						
10	.520	2.478	82.027						
11	.475	2.260	84.287						
12	.463	2.207	86.494						
13	.414	1.973	88.467						
14	.397	1.892	90.359						
15	.368	1.751	92.109						
16	.350	1.667	93.776						
17	.306	1.456	95.232						
18	.296	1.409	96.641						
19	.271	1.291	97.931						
20	.243	1.157	99.088						
21	.191	.912	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
LD3	.823				
LD5	.812				
LD2	.803				
LD4	.773				
LD1	.770				
STT2		.830			
STT3		.820			
STT4		.818			
STT1		.782			
QT4			.849		
QT2			.800		
QT3			.788		
QT1			.760		
HTKT2				.819	
HTKT4				.792	
HTKT1				.753	
HTKT3				.751	
GT4					.791
GT2					.789
GT3					.759
GT1					.710

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

- Biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.638
Approx. Chi-Square	110.631
Bartlett's Test of Sphericity	df
	3
Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.938	64.599	64.599	1.938	64.599	64.599
2	.680	22.672	87.271			
3	.382	12.729	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix ^a	
	Component
	1
CSTT3	.852
CSTT2	.848
CSTT1	.702

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

a. 1 components extracted.

4.3. Kết quả phân tích tương quan và hồi quy

- Phân tích tương quan

		Correlations					
		CSTT	HTKT	LD	STT	GT_F	QT
CSTT	Pearson Correlation	1	.655**	.495**	.425**	.464**	.354**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	164	164	164	164	164	164
HTKT	Pearson Correlation	.655**	1	.199*	.332**	.326**	.198*
	Sig. (2-tailed)	.000		.011	.000	.000	.011
	N	164	164	164	164	164	164
LD	Pearson Correlation	.495**	.199*	1	.236**	.244**	.199*
	Sig. (2-tailed)	.000	.011		.002	.002	.010
	N	164	164	164	164	164	164
STT	Pearson Correlation	.425**	.332**	.236**	1	.366**	.125
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002		.000	.011
	N	164	164	164	164	164	164
GT_F	Pearson Correlation	.464**	.326**	.244**	.366**	1	.169*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000		.031
	N	164	164	164	164	164	164
QT	Pearson Correlation	.354**	.198*	.199*	.125	.169*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.010	.111	.031	
	N	164	164	164	164	164	164

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- Phân tích hồi quy

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.801 ^a	.641	.630	.39129	2.002

a. Predictors: (Constant), QT, STT, LD, HTKT, GT_F

b. Dependent Variable: CSTT

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.192	5	8.638	56.421	.000 ^b
	Residual	24.190	158	.153		
	Total	67.382	163			

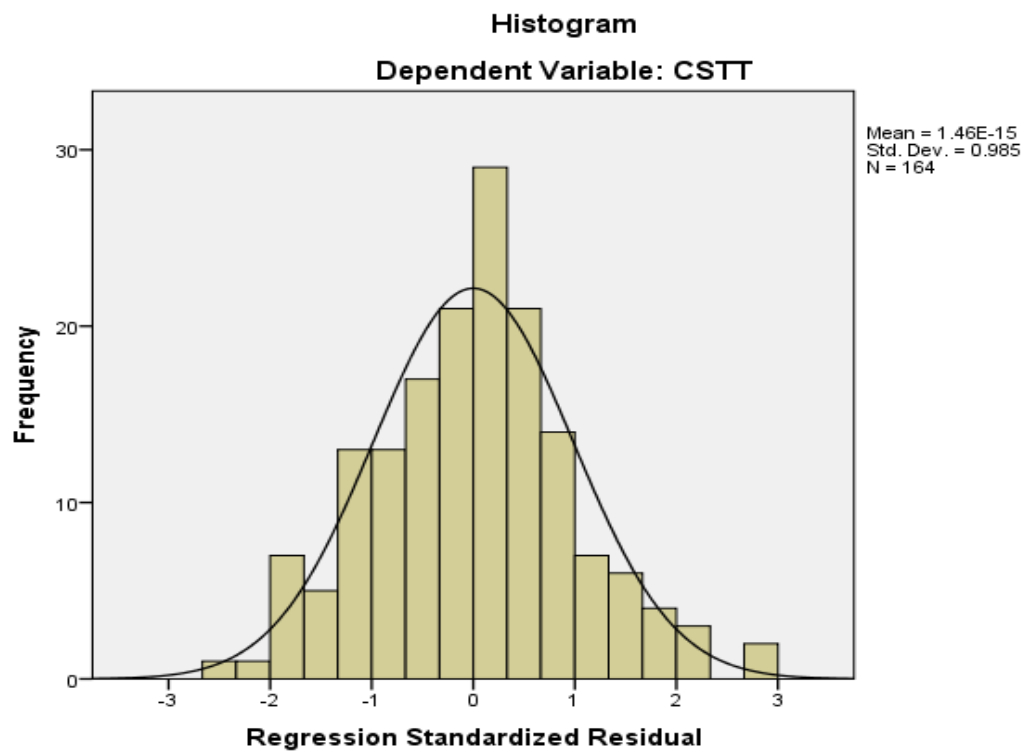
a. Dependent Variable: CSTT

b. Predictors: (Constant), QT, STT, LD, HTKT, GT_F

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.074	.278		-3.871	.000		
	HTKT	.520	.058	.470	8.934	.000	.820	1.220
	LD	.337	.057	.302	5.965	.000	.888	1.126
	STT	.121	.055	.117	2.195	.003	.800	1.250
	GT_F	.195	.062	.168	3.141	.002	.796	1.256
	QT	.166	.052	.158	3.188	.002	.927	1.078

a. Dependent Variable: CSTT



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: CSTT

